

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115481152>













# International Trade Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2004





## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/94-2004  
ISBN 0-660-62647-0

## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L’Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5  
OR at: [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)







International Trade  
Canada

Commerce international  
Canada

Canada



**International Trade Canada**

# **Departmental Performance Report**

**2003-2004**

For the period ending  
March 31, 2004



**The Honourable James Scott Peterson**  
**Minister of International Trade**



<b>Section 1: Messages</b>	<b>5</b>
1.1 Minister's Message	5
1.2 Deputy Minister's Management Representation Statement	8
<b>Section 2: What's New</b>	<b>9</b>
<b>Section 3: About Us</b>	<b>11</b>
3.1 Raison d'Être	11
3.2 How We Are Organized	12
3.3 How We Operate	13
<b>Section 4: Our Record of Achievement in Relation to Key Commitments</b>	<b>17</b>
4.1 Our Working Environment	17
4.2 Our Strategic Objectives and Key Results	19
4.3 Performance Monitoring	25
4.4 Lessons Learned	26
4.5 Looking Ahead	27
<b>Section 5: Performance and Accountability Information by Strategic Outcome</b>	<b>29</b>
5.1 Trade Policy	29
5.2 International Business Development	38
5.3 Investment Promotion	48
5.4 Corporate Services	52
<b>Section 6: Financial Information</b>	<b>59</b>
<b>Section 7: Reporting on Management Issues and Other Government-Wide Initiatives</b>	<b>77</b>
7.1 Government On-Line and Service Improvement	77
7.2 Sustainable Development Strategy	78
<b>Section 8: Contact Information</b>	<b>81</b>
8.1 How to Reach Us	81
8.2 How to Contact Organizations Related to the Department	82
<b>Section 9: Other Information</b>	<b>83</b>
9.1 Acronyms and Abbreviations	83
9.2 Index	84





# Messages



The Honourable James Scott Peterson  
Minister of International Trade

## Section 1

### 1.1 Minister's Message

The past 12 months have been a time of continuing progress on challenging international trade and investment issues, working creatively with domestic and international partners and delivering outstanding service to clients. They have also been months of exciting transformation and change. The most visible sign of change is that we have become a separate department with a new name: International Trade Canada. More fundamentally, we have been moving forward with a new vision that sharpens our economic focus on Canada's priorities in trade, investment and international business development and equips us to pursue them in a more strategic and effective manner.

International Trade Canada has been created to ensure that we continue to enhance the contribution to Canada's prosperity of international trade and investment by developing the tools and policies necessary to respond to the complex global environment that Canadian business faces in the 21st century.

Increased global economic integration and the emergence of new markets have transformed the international economy. Out of advances in technology and the liberalization of trade and investment have emerged complex global value and supply chains, increasingly sophisticated markets and producers in developing countries, and a diminishing distinction between the domestic and the international marketplace.

Canadians have a major stake in this global economy. International trade and investment are increasingly the lifeblood of Canadian prosperity, and a globally competitive economy will ensure a higher quality of life, increased job opportunities and a continuing capacity to support social goals. In 2003, Canadian trade in goods and services totalled nearly \$873 billion, the equivalent of about 72% of the country's gross domestic product.

Canada must elevate its economic performance to the next level, demonstrating a greater commitment to excellence, higher productivity, and a vision directed

outward to the challenges and opportunities the world presents.

International Trade Canada will enhance Canadian productivity and prosperity by supporting Canadian business in the global marketplace and fostering excellence in international business, by promoting Canada as a magnet for foreign investment, and by ensuring the development of open and secure markets. But it will also seek to influence domestic policies that are increasingly decisive factors in achieving global business success, such as policies related to productivity growth, commercialization of innovation, and regulatory efficiency. Moreover, International Trade Canada will bring a renewed focus to the development and acquisition of new technologies that are vital to competing in world markets.

Among International Trade Canada's priorities will be collaborating to ensure more secure access to the crucial U.S. market, maintaining momentum in global trade liberalization, positioning Canadian companies as highly attractive partners in emerging chains of production and supply worldwide, ensuring that Canada remains an attractive destination for foreign investment, and ensuring that domestic economic policies and international trade and investment policies do not work at cross-purposes.

Since the announcement of the new department on December 12, 2003, International Trade Canada has been deeply engaged in the transition process. But our highly skilled and professional personnel have remained fully involved in advancing Canada's trade and investment agenda both domestically and internationally. And International Trade Canada will continue to work in close collaboration with domestic partners, including other federal departments and agencies, other levels of government across Canada and the business community to align our domestic and international strategies for success.

I want to take this opportunity to highlight the most noteworthy achievements of a very busy and productive year.

### **Strengthening Economic Relations with the U.S.**

Our trade relationship with the United States is by far the largest and most dynamic in the world (valued at \$1.8 billion per day in 2003). And the vast majority of

our trade crosses the border free of dispute. Nonetheless, high-profile disputes like softwood lumber and the trade impact of issues such as BSE (bovine spongiform encephalopathy) and post-9/11 security concerns have required that we bring new strategic focus and strength to our advocacy in the United States.

Through the Enhanced Representation Initiative (ERI), International Trade Canada has joined with seven other federal departments and agencies to provide a national, strategic approach to managing and advancing Canada's trade, investment, advocacy, and science and technology interests in the U.S. Launched on September 17, 2003, the ERI will see the establishment and upgrading of nine Canadian missions in the U.S., adding 60 new positions and appointing 20 honorary consuls. I was very pleased to take part in the opening of a new consulate in Raleigh, North Carolina, last January. I look forward to taking part in more openings in the coming months.

### **Advancing Major Trade Negotiations and Managing Trade Disputes**

Last year, the Department continued to lead Canada's participation in the Doha Round of the World Trade Organization (WTO) and the talks to establish a Free Trade Area of the Americas. While overall progress has been slow in both, the Department worked with a wide range of partners to get the proceedings back on track. One significant outcome of the WTO negotiations was the agreement reached on trade-related aspects of intellectual property rights (TRIPs) and public health. The purpose of TRIPs was to address public health problems, especially those resulting from HIV/AIDS, tuberculosis, malaria and other epidemics, which affect many developing and least-developed countries.

Through dispute settlement mechanisms of the WTO and the North American Free Trade Agreement, the Department continued to pursue litigation related to the Canada-U.S. trade dispute over softwood lumber. While this resulted in several WTO panel findings in support of the Canadian position, these proceedings remain ongoing in 2004-2005. Canada also held negotiations with the U.S. on this issue, which produced a framework for a long-term resolution. The Department worked on other trade irritants as well, including the resolution of access to the U.S. and other markets for Canadian beef, cattle and other products, following the single incident of BSE in 2003.



## Advancing International Business Development: Opening New Markets and Increasing the Visibility of Canadian Products, Services and Technologies

International Trade Canada is responsible for coordinating the international business development activities of 20 partner departments through Team Canada Inc, including the group's efforts to brand Canada in world markets. Last year, branding initiatives resulted in a higher profile for some 600 Canadian exhibitors at 39 major international trade shows.

The new department also manages the 110-year-old Canadian Trade Commissioner Service (TCS), which is active in more than 140 trade offices abroad and at the Department's headquarters and 12 regional offices in Canada. One of its new services, launched 18 months ago, the Virtual Trade Commissioner (VTC), now has more than 9,800 clients and partner subscribers. The VTC is a personalized, secure Web portal, offering clients and partners access to international market information and direct contact with TCS officers. In October 2003, the VTC won the Government in Technology Week silver medal, a prestigious award recognizing innovation, excellence and leadership in managing information technology within the public sector.

## Attracting Investment

With the announcement of the new department, the team from Investment Partnerships Canada joined the International Trade Canada family from their previous

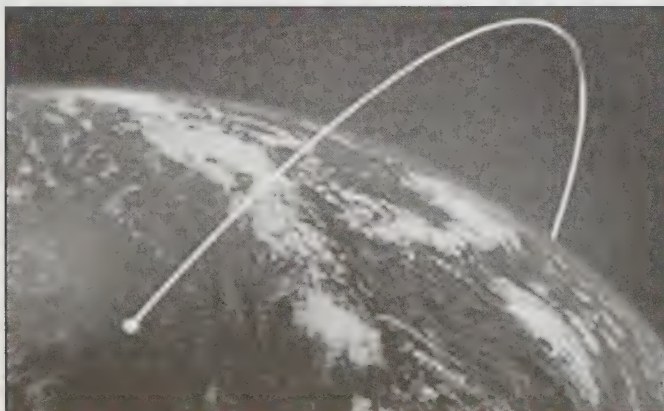
home at Industry Canada. They have brought to the new department a wealth of expertise and experience in promoting Canada as a global destination of choice for foreign direct investment.

In the past year, Investment Partnerships reviewed and updated all promotional material related to investment used by missions abroad and partners. Through the innovative Peer-to-Peer Business Leaders Program, they worked with Canadian business executives to deliver the message about Canada's business advantages to over 2,500 key multinational investors.

They also helped launch and promote the 2004 KPMG *Competitive Alternatives* study, which once again ranked Canada as the lowest-cost country for doing business in the G7. A new e-newsletter was developed to help missions abroad target business clients with tailored investment news.

## Looking Ahead

The coming year is full of promise for International Trade Canada. Our clients have come to expect a high standard of service from our personnel. The work we have done in the past months to sharpen our economic focus and align our priority structures for success will empower our people to continue to meet that high standard amid the challenges our clients face in the 21st century global economy. In conclusion, I want to extend my sincere appreciation to all staff of International Trade Canada – including those who have joined us from Industry Canada – for their unwavering sense of diligence and teamwork over the past year.





Robert Fonberg  
Deputy Minister of International Trade

## 1.2 Deputy Minister's Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 *Departmental Performance Report* (DPR) for International Trade Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003-2004 *Departmental Performance Report Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for the fiscal year 2003-2004.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Robert Fonberg', written over a horizontal line.

Robert Fonberg  
Deputy Minister of International Trade

OCT 15 2004

Date

# What's New



## Section 2

### A New Stand-Alone Trade Department

A significant change in government machinery was made in December 2003, splitting the former Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) into two separate organizations: International Trade Canada and Foreign Affairs Canada. The new trade department brings together non-sector-specific trade and investment functions as well as the international business development components of the former DFAIT and Industry Canada (see Section 3: About Us for more details).

The purpose of establishing a separate trade department was to ensure continuing economic prosperity and social choice for Canadians by bringing a singular focus to the pursuit of Canada's international commercial interests. The integrated services of the new department will pursue a broader range of objectives by building effective strategies to secure and enhance our preferential access to the U.S. market, embracing the opportunities presented by emerging markets, facilitating Canadian direct investment in global supply chains while positioning Canada as an attractive locale for foreign investment, and enhancing the over-

all competitiveness of Canadian firms. In short, the creation of a new department will achieve these goals by:

- integrating trade and investment policy and promotion;
- coordinating all federal initiatives pertaining to international business development; and
- creating a sharper focus on science and technology.

International Trade Canada will ensure that all federal trade and investment activities support the three Government of Canada imperatives, which are profoundly interconnected: building a 21st century economy; protecting and strengthening the social foundations of Canadian life; and securing for Canada a role of pride and influence in the world. While this *Departmental Performance Report* pertains only to International Trade Canada, its contents are based on planning done by the former Department of Foreign Affairs and International Trade prior to the government's creation of a stand-alone trade department in 2003.



This announcement has had major implications for this 2003-2004 performance report, which need to be made clear from the outset:

- The now separate departments operated as a combined organization until December 12, 2003. Thereafter, the transition to two distinct organizations was under way.
- Even though the two departments were acting as one throughout most of 2003-2004, this report does *not* include information about the priorities and accomplishments of Foreign Affairs Canada. The two departments will issue their own separate planning and performance reports, beginning immediately. Those readers seeking details on achievements related to foreign policy in 2003-2004 are directed to the performance report of Foreign Affairs Canada.

### Outline of this Report

This report demonstrates the Department's commitment to results-based management and sound financial administration. In preparing this report, the Department paid close attention to the six principles for public performance reporting set by Treasury Board of Canada Secretariat. These principles require departments to:

- Provide a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point.
- Focus on outcomes, not outputs.
- Associate performance with earlier commitments, and explain any changes.
- Set performance in context.
- Link resources to outcomes.
- Explain why the public can have confidence in the methodology and data used to substantiate performance.

In keeping with these principles, this report highlights outcomes, compares performance with earlier commitments, explains context, and provides credible means of evaluating performance.

This report's structure is as follows. It begins by briefly describing the purpose of International Trade Canada as well as fundamentals such as organization, governance and accountability. This is followed by a brief description of the working environment in 2003-2004, including principal risks and challenges. Then the report outlines the Department's strategic objectives and key results for the period, along with a brief discussion on performance monitoring within the Department.

International Trade Canada continues to align its plans and priorities with the objectives, priorities and results identified in the 1996 Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) and the Strategic Planning and Priorities Framework of the former DFAIT. This is because the planning cycle took place during a period of transition from one department (DFAIT) to two (International Trade Canada and Foreign Affairs Canada). The key elements of the PRAS and Framework will be incorporated into the new Management, Resources, Results Structure – Program Activity Architecture (MRRS-PAA) of International Trade Canada. In the future, the MRRS-PAA will become the Department's basis for allocating resources and reporting on their use.

The business line sections of this report correspond to the strategic outcomes articulated in the 1996 PRAS that pertain to international trade and business development. Also included is the Department's new work related to investment. Information in these sections is organized under the following headings:

- Our Long-Term Aim: The Strategic Outcome;
- Our Resources in 2003-2004;
- How We Pursue Our Long-Term Outcome;
- Our Working Environment in 2003-2004: Challenges and Risks;
- Our Accomplishments and Performance in 2003-2004; and
- Main Commitments and Outcomes.

At the end of the report, readers will find financial information followed by a brief discussion of management issues and government-wide initiatives pertinent to the Department.

# About Us



## Section 3

### 3.1 | Raison d'Être

International Trade Canada centralizes the federal government's trade policy, trade and investment promotion strategies, as well as coordination of its international business development activities. It also puts a sharper focus on science and technology, particularly the facilitation of international joint research activities that lead to the creation, acquisition and diffusion of cutting-edge science and technology throughout Canada's domestic research and development network. Its new status as a separate department reflects the importance of trade as a principal driver of the Canadian economy.

The Department manages Canada's trade relationships and works to liberalize trade and capital flows around the world, based on clear and equitable rules. It pursues trade liberalization initiatives at both bilateral and multilateral levels, including the Doha Round of the World Trade Organization and the talks to establish a Free Trade Area of the Americas. International Trade Canada also plays an important role in managing the Canada - U.S. trade relationship, while promoting cooperation on other issues related to the North American economy.

The expansion of trade and investment and the opening of new markets for Canadian goods and services around the world generate employment and business opportunities for Canadians at home and abroad. Furthermore, trade liberalization is a significant contributor to the Government of Canada's innovation agenda. Opening new markets for Canadian firms stimulates investment that can raise productivity and generate new ideas, while foreign investment in this country helps to transfer technology and know-how to Canadians.

The Canadian Trade Commissioner Service, which is an integral part of the new department, identifies international business opportunities for Canadians and facilitates their participation in global markets. The Department's trade commissioners have a wide network of contacts as well as expertise in a range of subjects, including foreign market access, business prospects, exporting, licensing, joint ventures and technology transfers.

The Department also supports the international economic objectives and activities of other federal departments and agencies as well as those of the provinces, territories and municipalities.

Throughout its own operations, the Department promotes innovative management, planning and partnerships.

In carrying out its work, the Department manages the trade and investment-related elements and the international business development functions of Canada's missions abroad.

The new department is made up of the following components:

- *from the former Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT):* the International Business Development Branch; the trade policy portion of the Trade, Economic and Environmental Policy Branch; those positions from the geographic branches and Canadian missions abroad that relate to trade policy and international business development; the Trade Law Bureau; and trade-related portions of the Communications, International Cultural Relations and Policy Planning bureau; and
- *from Industry Canada:* Investment Partnerships Canada; the Trade Integration Directorate (Operations Sector); the International Business Opportunities Centre (Industry Sector); the regionally based International Trade Centres (Operations Sector); and two divisions of the International Trade and Investment Policy Branch – the Industrial Trade Policy Division and the International Investment and Services Policy Division.

The new department's trade commissioners (approximately 500 people) are members of the Foreign Service. They relocate regularly throughout the Department's headquarters, the geographic branches of Foreign Affairs Canada and Canada's missions abroad. Trade commissioners are instrumental in promoting Canadian economic interests in the global marketplace. Those who are posted abroad follow economic developments and trends in their designated markets to identify opportunities and develop business networks for Canadian exporters.

There are approximately 1,800 people who work for the Department. They are located at headquarters, 12 International Trade Centres across Canada, and in 140 offices abroad. Included in this figure are some 600 locally engaged staff, who provide extensive

knowledge of local markets, legislation, and business environments.

## 3.2 | How We Are Organized

### Governance and Accountability

The Minister of International Trade is the Honourable James Scott Peterson. His authorities have been expanded to include investment policy and promotion, the Export and Import Permits Act and the regionally based International Trade Centres. He is a member of three Cabinet committees: Global Affairs; Canada-U.S.; and Domestic Affairs. He is assisted by Parliamentary Secretary Mark Eyking (Emerging Markets).

The Minister fulfills his responsibilities through a range of activities that include:

- development of trade and economic policy;
- active engagement with provincial, territorial, business and society stakeholders to facilitate, stimulate and sustain Canadians' involvement in developing and implementing Canada's trade agenda;
- management of bilateral, regional and multilateral trade relations;
- management of trade law;
- management of import and export controls through the Export and Import Permits Act, which supports domestic producers through import controls on supply-managed products, textiles and apparel, and Canada's commitment to international security by controlling the export of strategically sensitive goods and technologies;
- leadership of the Government of Canada's international business development and investment-related initiatives;
- promotion of science and technology flows with foreign countries and companies; and
- provision of financing for export transactions.



Other organizations within the portfolio reporting to the Minister of International Trade are:

- Export Development Canada, a financial institution that provides trade-related financial and insurance services to Canadian exporters and investors;
- the Canadian Commercial Corporation, an export sales agency that works to expand Canada's international trade; and
- the North American Free Trade Agreement (NAFTA) Secretariat (Canadian Section), which helps administer the dispute settlement provisions of NAFTA.

At the time of publication of this *Departmental Performance Report*, International Trade Canada was still making the transition to a stand-alone department, in keeping with the changes announced last December that divided DFAIT into two separate organizations. For this reason, two organization charts are presented in this report. The first, which is no longer current, was included in the Department's 2004-2005 *Report on Plans and Priorities*. The second chart differs from the first in two significant ways. First, it shows the centralization of the trade resources of the geographic branches within a newly formed World Markets Branch, a change that will ensure greater coherence and synergy among the Department's three main business lines and its missions abroad. Second, it indicates that Foreign Affairs Canada will provide corporate services and human resources management for International Trade Canada. While the second organization chart more accurately reflects the Department's structure at this time, it too is subject to further change.

As the second organization chart indicates, the Minister of International Trade is supported by the Deputy Minister and five Assistant Deputy Ministers (ADMs). Four ADMs develop policies and initiatives to achieve the global objectives of the Department's three main business lines – Trade Policy, International Business Development (and Chief Trade Commissioner), and Investment Promotion – as well as the World Markets Branch, which manages and coordinates the Department's trade resources abroad and provides country and regional analyses to inform the work of the three business lines. The fifth ADM is responsible for the Department's strategic policy and corporate planning.

### 3.3 | How We Operate

#### Implementing Results-Based Management

The Department's shift from activity-based to results-based management and reporting remains ongoing. The Department's planning and performance reports, including this one, reflect its focus on results for Canadians, in keeping with government-wide requirements for results-based management, increased accountability and transparency. In the year ahead, International Trade Canada will be implementing measures outlined in the March 2004 federal budget related to ensuring more stringent financial controls and oversight.

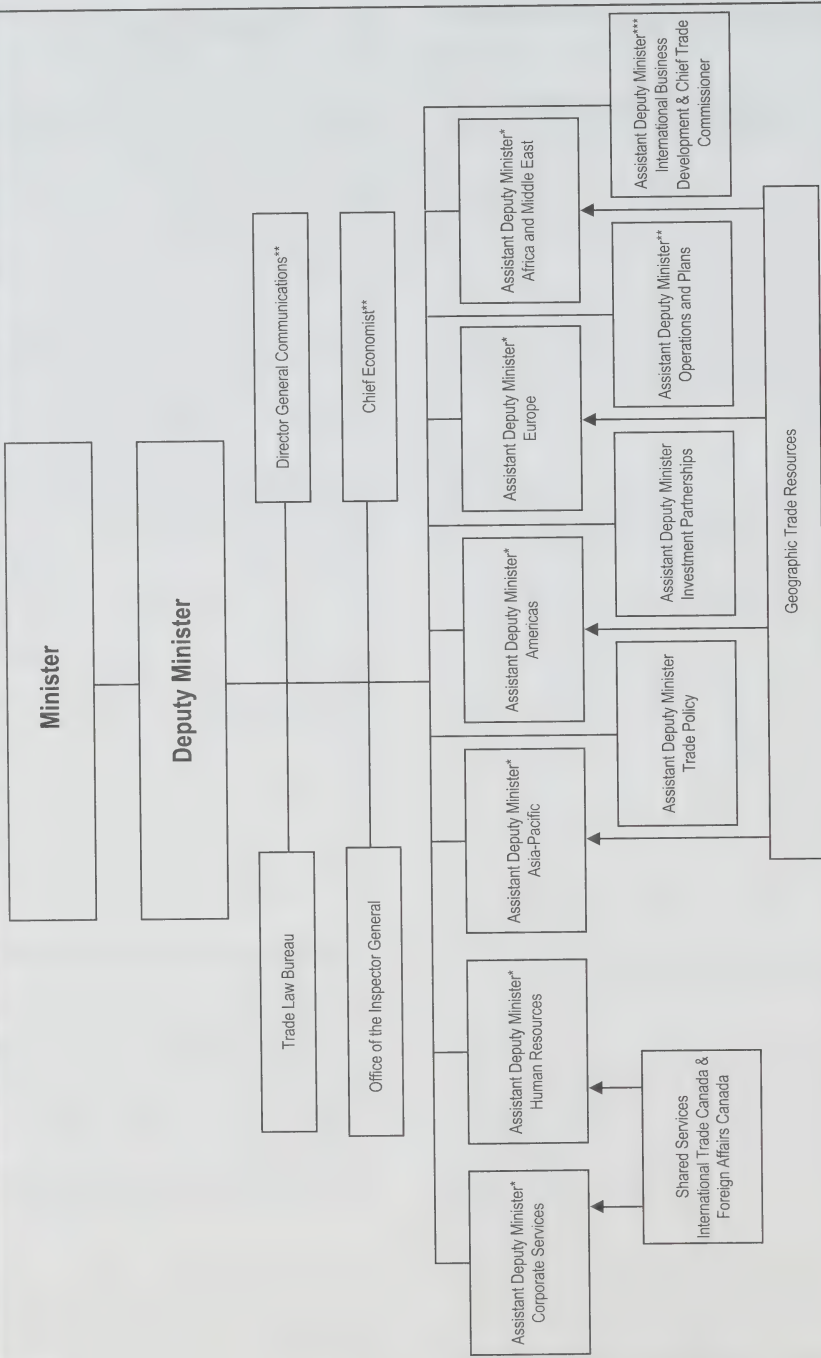
These reports are not prepared in isolation but rather in a continuous cycle. The Department makes a concerted effort to refer back to the report immediately preceding the current one in order to demonstrate the connection between plans and accomplishments. In this way, the Department draws a clear connection between what was planned for the fiscal year being reviewed and what was actually accomplished. This gives readers a better understanding of what the Department does and why it does it.

#### Key Partners

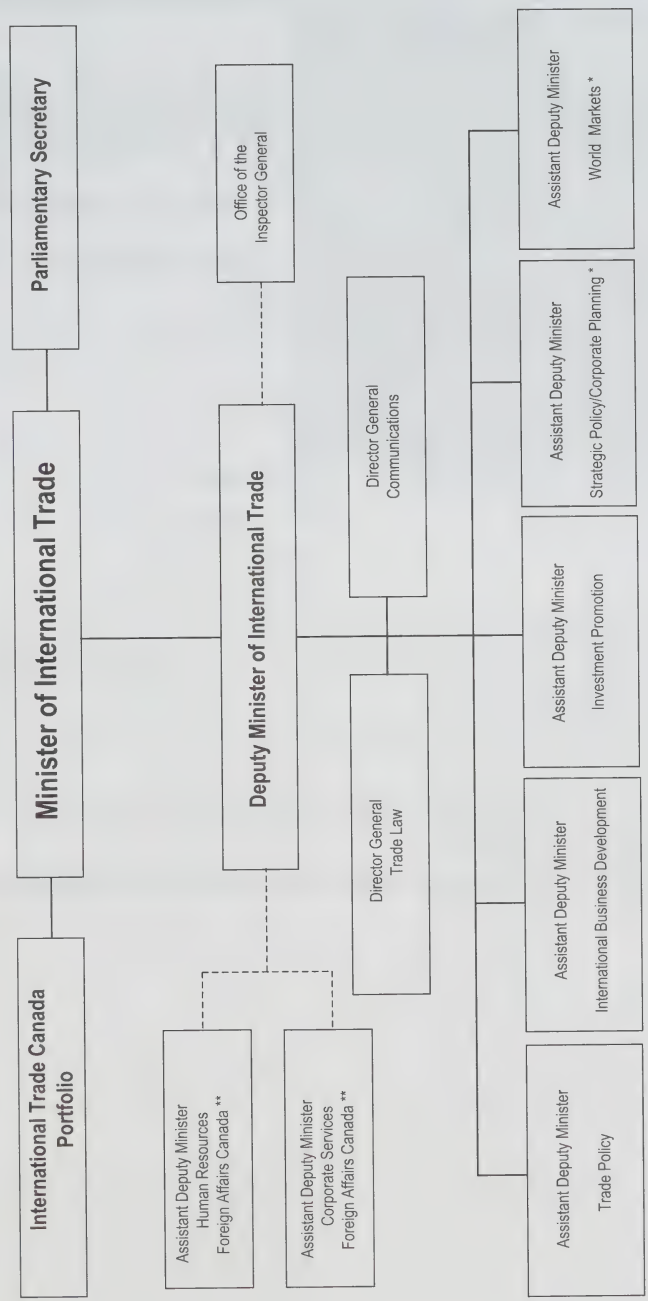
International Trade Canada collaborates extensively with:

- other federal departments and agencies;
- provincial, territorial and municipal governments;
- the Canadian private and voluntary sectors;
- Canadian non-governmental organizations and citizens' groups;
- Canadian and international media;
- representatives of foreign governments and companies;
- multilateral organizations; and
- organizations involved in science, technology and innovation.

International Trade Canada Organization Chart (1) 2004-2005



\* Also accountable to Foreign Affairs Canada Deputy Minister  
\*\* To be confirmed  
\*\*\* Management of regional International Trade Centres (12)



\* Treasury Board approval required  
 \*\* International Trade Canada is provided corporate services and human resources management from Foreign Affairs Canada



### Business Line/Strategic Outcome Accountability Against Actual Spending (Net of Revenue)

Business Line: Strategic Outcome	Accountability	\$ millions
Creation of jobs and prosperity in Canada by effectively managing Canada's trading relationship with the U.S. and liberalizing trade and capital flows around the world, based on clear and equitable rules.	<b>John Gero</b> ADM, Trade Policy	58.3
Creation of jobs and prosperity in Canada by encouraging Canadian firms to take full advantage of international business opportunities and by facilitating investment and technology flows.	<b>Ken Sunquist</b> ADM, International Business Development and Chief Trade Commissioner	92.5
Attraction and retention of foreign investment and technology and promotion of investment abroad in order to create jobs and prosperity in Canada.	<b>John Klassen</b> ADM, Investment Partnerships	5.8
Delivery of cost-effective support services to enable International Trade Canada and Foreign Affairs Canada to achieve their objectives.	<b>Kathryn McCallion</b> ADM, Corporate Services (Foreign Affairs Canada)	23.0
	<b>Gisèle Samson-Verreault</b> ADM, Human Resources (Foreign Affairs Canada)	
<b>Total</b>		<b>179.6*</b>

**\* Note:**

This \$179.6 million figure excludes certain trade-related items that are administered by Foreign Affairs Canada on behalf of International Trade Canada, including the salaries of its locally engaged staff, Foreign Service allowances for its Canada-based staff located at missions; resources for relocation, travel and other program-related costs for staff; and assessed contributions for Canada's membership in trade-related international organizations.

While the exact value of these items and services provided by Foreign Affairs Canada is still being determined following the division of DFAIT into two departments, it is estimated to be in the range of \$100 million. This amount excludes any resources from Foreign Affairs Canada appropriations that are used to provide administrative support to the programs of all government departments located at missions abroad.

# Our Record of Achievement in Relation to Key Commitments



## Section 4

### 4.1 | Our Working Environment

The work of International Trade Canada was affected by various ongoing and new factors during 2003-2004. The most important ongoing influences were:

- the interdependent nature of domestic and foreign policies, an issue that is being addressed by the International Policy Review now under way;
- the challenges and opportunities related to globalization;
- the pre-eminent position of the U.S. in the international community and the pivotal nature of Canada's economic relationship with that country;
- the intense focus worldwide on security issues in the post-9/11 environment, which continued to draw attention to security measures not only at the Canada-U.S. border but also at international airports, ports and other trade-related sites;
- the instability in certain regions of the world, which generates uncertainty in world markets and reduces economic opportunities;
- the fierce competition in world markets, which places a greater emphasis than ever before on knowledge and innovation, particularly in major trading nations like Canada;
- the significance of emerging markets such as China, India and Brazil;
- the need to reinvigorate key multilateral groups related to trade and investment, including the World Trade Organization (WTO), to better address changing economic realities and ensure a fair, open and rules-based trading system worldwide; and
- the increased demand from the Department's clients and stakeholders for more targeted and strategic information and advice.

The new environmental factors that emerged over the past year were as follows:

### **Tensions in the Canada-U.S. Economic Relationship**

Given the growing interdependence of the Canadian and U.S. economies, effective management of their shared economic space is essential to the prosperity of both countries. Two elements of this relationship were particularly significant in 2003-2004: border security and efforts to resolve trade disputes and irritants.

First, as Canada and the U.S. continued to enhance security along their shared border, considerable attention was paid to ensure that tighter security did not impede the legitimate flow of people, goods and services between the two countries under the Smart Border Agenda. Second, in the last year, there was a concern about the lack of real progress in resolving Canada-U.S. trade disputes and irritants such as those related to softwood lumber and beef. This, in turn, has created some apprehension regarding the effectiveness of the dispute settlement mechanisms of the North American Free Trade Agreement (NAFTA).

### **Need to Strengthen Key Multilateral Organizations**

Throughout last year, questions continued to be raised internationally about the effectiveness of multilateral fora related to trade and investment such as the WTO. It was widely acknowledged that progress has been slow in both the ongoing Doha Round of the WTO as well as in talks to establish a Free Trade Area of the Americas (FTAA).

### **Economic Trends and Developments in 2003-2004**

The year 2003-2004 was a period of economic turbulence, reflecting events such as the outbreak of SARS (severe acute respiratory syndrome), the single incident of BSE (bovine spongiform encephalopathy) and the power blackout that affected Ontario and much of the northeastern U.S. In spite of these challenges, the Canadian economy experienced its 12th consecutive year of growth. More recently, the 2004 KPMG *Competitive Alternatives* international business cost study reaffirmed that Canada is the lowest-cost G7 country in which to do business, even in the context of a rising dollar.

The increased value of the Canadian dollar has had the effect of making this country's products and services more expensive in world markets.

Greater flows of the two-way investment on which trade increasingly depends are needed to enable Canadian firms to be more productive, innovative and competitive internationally. Creativity is a key element in building a 21st century economy and advancing the federal government's innovation agenda.

There is intense competition worldwide for foreign direct investment. Canada's share of such investment has fallen from 6% to 3% since 1990. In the same period, this country's share of foreign direct investment in North America has declined from 21% to 12%.

### **Growing Number of Major Horizontal Issues**

The interdependence of domestic and foreign policy is evidenced by the increasing number of major national and international issues that require a horizontal approach, dependent on close cooperation and collaboration across federal departments and agencies.

### **Risks and Challenges**

The following points explain the most significant risks and challenges faced by International Trade Canada in 2003-2004:

- There is a high potential risk to Canadian prosperity if security issues or trade irritants impede the flow of goods, services or people across the Canada-U.S. border. Therefore, Canada must take every opportunity to defend and advance its economic interests with the U.S.
- Given the intensity of competition in international trade, it is important to be strategic in targeting and developing new and emerging markets.
- Given the importance of investment to prosperity, it is critical not only to attract but also to retain investment, particularly investment that increases knowledge and innovation.
- International commerce is increasingly characterized by a drive for global shareholder value, creating simultaneous pressures for lower costs, higher quality, shorter delivery times and a wider range of product options. The Department must work to ensure that Canadian businesses have opportunities to invest, source goods and services, and acquire and commercialize new technologies.



Failure to recognize and respond to these needs could jeopardize our standard of living over time and could constrain the broader societal choices we sustain through our prosperity.

## 4.2 | Our Strategic Objectives and Key Results

The Department's strategic outcomes and key results are presented below in a manner that reflects the overall logic and coherence of its planning and priority setting. First, it identifies and advances the interests of Canadians related to trade, investment and international business development from a government-wide perspective. Second, it allocates resources to pursue those interests in a sustainable manner across the world. Third, the Department helps Canadians participate more fully in global markets. Finally, it fosters an innovative organization that can fully support the other three objectives.

Before outlining the principal achievements of International Trade Canada in 2003-2004, it is important to revisit the specific commitments related to its work, as identified in the year's *Report on Plans and Priorities* (RPP) of the former Department of Foreign Affairs and International Trade (DEAIT). This will enable readers to make an informed comparison between what was intended and what was actually accomplished.

The 2003-2004 RPP identified the following Speech from the Throne (September 2002) and departmental priorities related to trade, investment and international business development. While the RPP did not include the government's commitments from the February 2004 Speech from the Throne, these are also listed below because they, too, affected the Department's work during the period covered by this *Departmental Performance Report*. In addition, because Investment Partnerships Canada was affiliated with Industry Canada until the creation of International Trade Canada in December 2003, its investment-related commitments, as reflected in Industry Canada's RPP, are noted below.

### Speech from the Throne Commitments

The September 2002 Speech from the Throne identified the government's intention to:

- advance Canada-U.S. affairs, particularly security and border issues, and seek resolution of the trade dispute related to softwood lumber.

The February 2004 Speech from the Throne, which was presented late in the period covered by this report, stated the government's commitment to:

- focus more attention on expanding Canada's economic relationship with newly emerging economic giants such as China, India and Brazil;
- create access to capital for the commercialization of science in areas where Canada can become a world leader, notably environment, health, biotechnology and nanotechnology;
- include trade as a key element in the International Policy Review; and
- build on the success of the Smart Border Initiative by engaging the U.S. in further strengthening North American security, while facilitating the flow of commerce and travellers between the two countries and making infrastructure enhancements at key trade corridors.

In his response to the February 2004 Speech from the Throne, the Prime Minister identified the government's intention to develop a more sophisticated approach to Canada-U.S. relations, including greater engagement between Canadian and U.S. elected representatives and officials from all levels of government.

The 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* identified the following departmental priorities:

- to strengthen multilateral organizations and enhance key bilateral relations with G8 and other countries such as Mexico, Brazil, China and India;
- to make real progress in the WTO and FTAA negotiations;

- to coordinate federal activities in the area of international business development, including investment promotion and the branding of Canada in international markets; and
- to modernize its management and operations (see Strategic Objective: Forging an Innovative Organization further down in this section).

Industry Canada's 2003-2004 RPP indicated its intention to:

- continue to work with federal partners, the provinces and territories, and the private sector to promote investment in Canada; and
- identify priority sectors for investment.

In the text that follows, the words in *italics* are the key results identified under each strategic objective in the former DFAIT's Strategic Planning and Priorities Framework.

### **Strategic Objective: Understanding and Advancing Canada's Economic Interests Internationally**

*Enhancement of Canada's Domestic Agenda Through the International Arena, Working with Canadian Partners:* Creation of a separate trade department clearly demonstrates the government's commitment to make Canada's domestic economic agenda more focused on the challenges of the 21st century economy and more targeted to the expressed needs of Canadian business. International Trade Canada allocates its resources in alignment with stated priorities and provides leadership in developing and implementing economic policy, working with its broad network of partners.

Last year's Dialogue on Foreign Policy was an example of this kind of leadership in policy development. Its purpose was to solicit the views of Canadians on the full spectrum of this country's international priorities in the face of new global realities. In addition, the Department did considerable work in preparation for the International Policy Review currently being led by Foreign Affairs Canada.

*More Effective Influence in the U.S.:* The Government of Canada initiative, now under way, to increase its representation in the U.S. will focus trade advocacy efforts

more effectively and enhance Canadian business development in that country.

In October 2003, Canada and the U.S. issued the fourth status report on the Smart Border Action Plan. Progress under the Plan continues to enhance the flow of people and goods across the border.

To expand its network of partners and contacts of influence in the U.S., the Department produced a series of targeted information brochures and Internet material on security, economic and environmental issues pertinent to Canada's interests in the U.S. This increased advocacy helped develop grassroots and regional constituencies in the U.S. that can further engage the U.S. administration and Congress on Canada-U.S. policies.

Working with Foreign Affairs Canada, the Department began preparations to establish the new division known as the Washington Secretariat in the Canadian embassy in the U.S. capital. International Trade Canada will assign staff to this secretariat, which will enable greater engagement with members of the U.S. Congress, senior officials and other American partners on trade and investment-related issues. The secretariat is expected to be in operation later in 2004.

*Strengthened Multilateral Rules-Based Institutions and Policy Coherence:* While overall progress was slow last year in both WTO and FTAA negotiations, the Department worked with a wide range of multilateral partners to get the proceedings back on track. At the 2004 G8 Summit, leaders reaffirmed their commitment to the WTO negotiations. Canada has also actively consulted with other participants in the FTAA talks to advance those negotiations on the basis of a new negotiating framework that will accommodate the sensitivities expressed by certain countries.

Canada took action to advance negotiation of the General Agreement on Trade in Services (GATS) under the auspices of the WTO. This country was the first to make public its initial offer, which made the talks more transparent. Canada also provided funding to help 10 developing countries, including one least-developed country, assess their interests in these negotiations.

*Increased Visibility of Canadian Products and Services:* Canada's participation at the World Economic Forum in Davos, Switzerland, raised this country's visibility, supported efforts to brand Canada internationally and

showcased its knowledge-based economy. Attendance at the Prime Minister's reception (more than 600 people) exceeded expectations.

In promoting Canada as a destination of choice for foreign direct investment, the Department conducted a business-to-business program on the information and communication technology (ICT) sector, highlighting Canadian strengths and capabilities, in the U.S., Europe and India.

The Department's ongoing efforts to brand Canada in world markets resulted in a higher profile for some 600 Canadian exhibitors at 39 major international trade shows last year. A survey of foreign visitors conducted at nine of these shows found highly positive perceptions of the Canadian pavilions, which were described as "bold and inviting" and "forward thinking and impressive."

*Opening Markets:* While overall progress in the WTO negotiations was slow last year, one significant achievement was the agreement reached on trade-related aspects of intellectual property rights (TRIPs) and public health. In May 2004, the Government of Canada passed into law the Jean Chrétien Pledge to Africa Act, making this country the first in the world to implement that WTO agreement. The purpose is to address public health problems, especially those resulting from HIV/AIDS, tuberculosis, malaria and other epidemics that affect many developing and least-developed countries.

More recent events at the WTO have also been encouraging, notably the agreement reached by its 147 members in July 2004 on a framework that provides a road map for the next stages of the talks. It commits WTO members to eliminating agricultural export subsidies and points the way toward improved market access for all agricultural products as well as substantially lower levels of trade-distorting domestic support by those countries that subsidize the most.

Canada also advanced bilateral free trade negotiations with Singapore and the Central America Four (El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua), although a few key issues remain unresolved in both sets of talks. The negotiations with the Central America Four produced a draft agreement on labour cooperation.

At the Canada-European Union Summit in March 2004, leaders endorsed a framework for a proposed trade and investment enhancement agreement. This agreement is intended to address a wide range of issues beyond traditional market access, including trade and investment facilitation, financial services, competition, mutual recognition of professional qualifications, and sustainable development.

*Effective Management of Trade Disputes:* Through the dispute settlement mechanisms of the NAFTA and the WTO, the Department pursued resolution of the Canada-U.S. trade dispute over softwood lumber. Although this resulted in several panel findings in support of the Canadian position, the litigation will continue in 2004-2005. Canada also held negotiations with the U.S. on this issue in pursuit of a long-term resolution.

In an effort to avoid potential trade irritants, the Department sought and secured an exemption for Canadians from new U.S. visitor screening requirements. It also finalized negotiations for the entry into force of the Canada-U.S. Agreement on Air Transport PreClearance, which will reduce processing time for passengers travelling from developing countries to the U.S. via a Canadian airport.

International Trade Canada continued to lead Canada's negotiations with Brazil to resolve a dispute over financing of regional aircraft. As a result, the two countries are currently discussing a draft text for a memorandum of understanding.

## Strategic Objective: Enabling Canada's Network Abroad

*Alignment of Departmental Representation Abroad with Canadian Government Priorities:* The Department deploys its trade and investment staff internationally in keeping with identified government-wide priorities. The Department is also playing a major role in the Government of Canada's Enhanced Representation Initiative to increase Canadian trade and investment personnel in the critical U.S. market.



## *Effective Government of Canada International Website:*

There was a dramatic increase last year in usage of the international gateway and clusters that are part of the main Government of Canada Website (51% increase in visits and 67% increase in page views). Visits to the Doing Business with Canada site [http://www.canadainternational.gc.ca/Doing\\_Business\\_with\\_Canada-en.asp](http://www.canadainternational.gc.ca/Doing_Business_with_Canada-en.asp), which was enhanced in response to results of client research, increased by 37% to about 15,000 a month. It is particularly noteworthy that these increases took place during a year when overall traffic to Government of Canada sites declined.

The Government of Canada's leadership in this area continues to be recognized in international studies of e-government. For instance, according to Accenture's latest report on e-government, released in May 2004, Canada ranks first, for the fourth year in a row, among 22 countries evaluated. Referring to Canada, the report notes, "...the pioneering country is now looking at what lies beyond its current level of success and likely will help define new e-government standards for the world over the next few years."

The Department continued to lead an assessment of a Web content management system licensed by Public Works and Government Services Canada. The system's purpose is to better integrate and rationalize the Internet content and services of multiple departments, improving access and transparency for all users.

The Department also made numerous improvements to its own Internet presence, including:

- establishment of a business portal <http://www.investincanada.gc.ca> and electronic newsletter for missions abroad to use in providing clients with tailored information and news on investment, Canadian success stories and investment-related events in key markets; and
- restructuring of the Department's International Financing Information Network (IFinet) site <http://www.infoexport.gc.ca/ifinet>, which provides information to help Canadian companies prosper in the multibillion dollar market of the World Bank and regional development banks. Content is now geared to both exporters and investors.

## **Strategic Objective: Enabling Canadians to Participate in the World**

*Effective Engagement with Canadians:* The Department regularly engages with parliamentarians, other levels of government, non-governmental organizations, the business sector and the Canadian public on the evolving status of Canada's trade negotiations. It also solicits their input to better inform Canadian trade negotiators and ensure that Canadian negotiating positions continue to reflect Canadian values and priorities. For instance, in March 2004, the Minister of International Trade met with his provincial and territorial counterparts to collaborate on ways to expand the benefits of NAFTA for Canadians. Last year, the Department worked with municipal governments to increase their understanding of international trade rules and obligations, particularly in areas falling under their jurisdiction. It also consulted extensively on other trade issues, including U.S. export control regimes and markets in China.

International Trade Canada continued its efforts to reach out to under-represented exporters, including companies owned by women, youth and Aboriginal people. For example, it conducted various outreach programs and special presentations at events such as the World Summit of Indigenous Entrepreneurs and the Organization of Women in International Trade conference.

In 2003-2004, International Trade Canada continued to coordinate the activities of the federal government's Interdepartmental Network on International Science and Technology. A subgroup was established to identify geographic priorities and reallocate staff accordingly.

The Department conducted an exhaustive analysis of key elements of the investment climate, based on over 700 meetings with current and potential investors. In the second edition of its *Policy Advocacy Report*, the Department lists the main impediments to investment in Canada as identified by potential investors between 1998 and 2003. The regulatory environment, notably in life sciences industries, was the most frequently cited

impediment to investment, mentioned by 28% of participants. Some 22% identified taxes and a lack of incentives, while 15% cited border issues. Based on the results of this study, the Department has made representation to the External Advisory Committee on Smart Regulation, established by the Prime Minister in 2003, advocating greater alignment of regulatory standards of traded goods in order to speed up processing at the border. The final report from this committee was released in September 2004 and can be found at <http://www.smartregulation.gc.ca>.

Working with missions abroad, the Department produced a number of market-specific action plans, coordinated with other government departments, to focus investment promotion efforts. In addition, the Department started development of an investment aftercare and retention strategy in collaboration with other levels of government. Following release of the 2004 KPMG study that ranked Canada as the most cost-effective G7 country in which to do business, the Department supplied a variety of promotional material and sector-specific brochures to provinces, territories and municipalities.

As part of the Department's efforts to better serve its clients, a pilot project was launched in January 2004, bringing together the Chief Trade Commissioner with some 35 executives of Canada's leading export companies to determine how the Department's products and services can be better adapted to meet their particular needs.

*Better Market Intelligence and Greater Market Opportunities:* In collaboration with the International Trade Centres, the provinces and Team Canada Inc (a partnership of 21 federal departments and agencies responsible for international business development), the Department organized information sessions for more than 2,000 small and medium-sized businesses on the essentials of exporting to the U.S. According to a client survey, 60% of respondents said that the program helped them to make an informed decision on whether to pursue this market, and 16% indicated that they exported to the U.S. for the first time or increased their activity in the U.S. market after participating in the program.

The Department's International Business Opportunities Centre (IBOC), the export opportunities sourcing centre for Team Canada Inc, continued to increase the number of business leads it provided to

Canadian industry, reaching a record high of more than 6,300. Each of these leads was passed on to an average of five companies.

*Effective Delivery of International Business Development Services to Canadians:* The Department organized numerous presentations and training sessions for Canadian exporters in order to raise their awareness of the services offered by the Canadian Trade Commissioner Service. One of its key services, known as the Virtual Trade Commissioner (VTC), attracted 9,800 clients and partners by the end of March 2004, 18 months after being launched by the Minister. The VTC is a personalized, secure Web portal, offering six services to Canadian business clients, partner-clients and foreign contacts. It also serves as a gateway to market and sector-specific business leads, market reports, trade events and business news. In October 2003, the VTC won a Government Technology Exhibition silver medal, a prestigious award recognizing innovation, excellence and leadership in managing information technology within the public sector.

The Program for Export Market Development (PEMD) supplied \$8.1 million in funding for 623 initiatives involving 617 Canadian exporters. The majority of recipients were new to the program. Participants reported \$94.6 million in incremental sales in 2003. The PEMD program for trade associations provided some \$2.3 million in funding to 57 such groups, seven more than in the previous year. Electronic delivery of the program was significantly enhanced by adding features such as guides for submitting claims and modifications.

*Expanded Base of Canadian Businesses Active in World Markets:* The regionally based International Trade Centres have been indispensable partners in helping to expand the client base of the Canadian Trade Commissioner Service. Last year, the centres actively worked at more than 600 events, reaching more than 14,000 participants. A client survey of event participants found that 77% of respondents were interested in receiving more information, and 57% intended to use that information to change their approach to targeted export markets.

The Department's Client Service Fund provided \$8.7 million (often as seed money leveraged with funding from other partners) to 120 missions abroad to support more than 1,800 projects to help Canadian business expand or diversify their exports, investments,

and science and technology activities. According to feedback from these businesses, 75% of fund recipients greatly expanded their contacts in key markets, 70% increased their awareness of new business opportunities, and 54% expanded or diversified their involvement in target markets.

### Strategic Objective: Forging an Innovative Organization

Many of the following initiatives were carried out by the Corporate Services business line of Foreign Affairs Canada on behalf of International Trade Canada, following the establishment of the two separate departments in December 2003.

*Measurable Progress of Leadership and Human Resources Action Plans:* The Department made several advances in human resources management last year:

- It developed competency profiles for managers and aligned their performance management agreements with the strategic outcomes of the Department.
- It took various steps to increase fairness and transparency in human resources, including the introduction of electronic postings of assignments abroad.
- The Department's plan to expand the classification structure of the Foreign Service received approval in 2003, although conversion to the new system awaits the outcome of collective bargaining.
- In support of continuous learning for all employees, the Department allocated additional resources to foreign language training and developed a Resource Management Master Curriculum, an on-line tool to map out all available training for managers.
- It conducted an anonymous survey of all staff returning from assignments abroad and used the results to make recommendations to senior management on issues such as training and the assignment process.
- It undertook several initiatives to meet commitments under the Official Languages Act.
- It developed a new human resources strategy focused on four key elements: innovative leadership, an aligned organization, a skilled workforce and an enabling workplace.

*Focus on Core Business and Agreed Priorities:* Given that the transition to a separate trade department took place in the third quarter of 2003-2004, International Trade Canada continued to be guided by the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) as well as the Strategic Planning and Priorities Framework of the former Department of Foreign Affairs and International Trade. This enabled the new department to stay focused on previously identified core business and priorities, while adding new objectives related to its expanded mandate. In the future, the Department's own Management, Resources, Results Structure – Program Activity Architecture (MRRS-PAA) will replace the PRAS and the Framework.

*Modernized Management, Business and Administrative Processes:* Business planning across the Department was strengthened by engaging functional and geographic branches of the former DFAIT in the process, incorporating input from missions abroad and introducing a new Web-based system to ensure consistency and coherence. For instance, the Global Learning Initiative, designed to strengthen the competencies of program managers in overseas missions, began with seven courses in Miami, Hong Kong, Brussels and Dubai. The level of participation exceeded expectations. The courses enabled participants to make more effective management decisions, resulting in increased organizational effectiveness and improved client services.

The Department introduced business intelligence at missions abroad to integrate financial and non-financial information. It also began work on a scorecard for managers to use in strategic decision making and in measuring their performance against identified departmental key results. And it made improvements to activity-based costing models being applied to resource planning and management, using electronic business systems.

*Coherent and Targeted Internal and External Communications:* The Department continued to integrate communications into planning and policy development by adopting a corporate communications plan and further implementing the 2002 federal communications policy. This is helping the Department to



deliver more consistent, coherent messaging for all audiences.

In addition to its annual report on the state of Canada's international trade, one of the Department's more noteworthy publications last year was *NAFTA@10: A Preliminary Report* <<http://www.international.gc.ca/eet/research/nafta/nafta-en.asp>>. January 2004 marked NAFTA's 10th anniversary and the 15th anniversary of the Canada-U.S. Free Trade Agreement. This report highlights Canada's trade and investment performance in relation to its NAFTA partners since the implementation of the two landmark agreements. It notes that \$1.8 billion in goods and services crosses the Canada-U.S. border every day, making the Canada-U.S. trade relationship the largest in the world. It also notes that Canada is the most important export destination of 39 U.S. states and the number one supplier of energy to the U.S. as a whole.

*Effective Management and Use of Information and Technology:* The Department restructured its information management and technology operations to build greater capacity to respond to new priorities. It also undertook a number of major projects in this area in 2003-2004, including:

- cyclical replacement and renewal of information technology infrastructure;
- greater use of on-line employee training, video-conferencing and business and administrative applications;
- ongoing design and development of the InfoBank project, which will put in place new electronic document management software across the Department, once it is fully implemented; and
- implementation of an Information Technology Asset Management System for tracking the Department's sizable investment in information technology hardware and software.

*Effective Integration of Activities with Partners in Government:* International Trade Canada continued to strengthen its collaboration with other federal departments and agencies last year. Several initiatives, including the preparation for the International Policy Review and work of Team Canada Inc, demonstrate this effort.

## 4.3 | Performance Monitoring

The purpose of performance measurement is twofold: to monitor progress made in achieving results; and to gather information for use in evaluating or auditing policies, programs and initiatives. While there is more performance information in this report than in previous years, the Department is keenly aware that more needs to be done in this area.

At present, the Department is continuing to adjust the way in which it measures performance to focus on results (i.e. what benefits are generated for Canadians) instead of on activities and outputs. To this end, the Department will be aligning its methods of measuring performance with the objectives, priorities and key results identified in its new Management, Resources, Results Structure – Program Activity Architecture.

It is important to note that the Department's MRRS-PAA and methods of performance measurement will be aligned with the Management Accountability Framework (MAF) designed by Treasury Board of Canada Secretariat. The MAF provides Public Service managers with a clear list of management expectations geared to high organizational performance. It highlights 10 key elements of modern comptrollership: governance and strategic direction; public service values; policy and programs; people; citizen-focused service; risk management; stewardship; accountability; results and performance; and learning, innovation and change management.

Managers throughout International Trade Canada continue to incorporate results-based management into their planning and operations by:

- employing the strategies for evaluating performance that have been identified in Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) and Risk-Based Audit Frameworks (RBAFs) developed for various departmental policies, programs and initiatives;
- acting on the results of audits and evaluations, surveys of clients and employees, and specialized studies; and
- considering more precise performance indicators for those strategic outcomes and key results that are more complicated to measure.

The Department's International Business Development (IBD) business line is working on two new performance measurement tools that focus on results. First, missions abroad are now using the IBD template for planning and reporting. It provides quantitative and qualitative data on IBD activities, products, and results related to serving business clients and foreign contacts. This information, which is made available electronically to all departmental staff, is strategically important to trade commissioners abroad. They use it to refine both current activities and business plans to ensure that their IBD work is focused where it can generate the greatest results for Canadians.

Second, a system known as IBD Dashboard is being developed by the Canadian Trade Commissioner Service. It will provide performance information related to financial and human resources management, internal processes and service delivery, as well as market-specific macroeconomic data. It will be used to compile, analyze and generate periodic performance reports, as well as to:

- help identify operational constraints;
- reduce the administrative burden associated with ad hoc reporting;
- enable automation of data collection; and
- enhance the ability of managers to monitor, analyze and report on performance.

## 4.4 | Lessons Learned

Each of the business line sections of this report includes a table that shows at a glance the progress made by the Department on its identified commitments for 2003-2004.

The Department is applying lessons learned over the last year to current activities, recognizing that there are areas in which it can – and must – be more effective. Last year's experience has made it clear that:

- The Department needs to press forward assertively in further implementing results-based management. It must develop and employ more accurate

and specific ways of measuring performance that provide straightforward information on results achieved. This will enable more strategic planning, resource allocation and operational decisions to ensure that taxpayers' dollars are applied where they can have the greatest benefit for Canadians.

- The Department must continually examine the cost-effectiveness of its activities, including dollars spent, resources used and results achieved. Again, the purpose is to better ensure the most responsible and effective return on the investment made by taxpayers.
- On an ongoing basis, the Department must more fully incorporate the needs and interests of the Canadian business community as well as its other clients, stakeholders and the Canadian public at large in the planning and delivery of its programs and services.
- In keeping with its whole-of-government approach, the Department must ensure its plans and activities reflect Government of Canada priorities that relate directly or indirectly to trade, investment and international business development.
- The Department must continue to modernize its human resource practices to ensure it is able to attract and retain the most highly qualified people as trade commissioners. These people have skill sets that are in demand throughout the public and private sectors. It must also continue to provide more learning opportunities and other support to all its employees.
- Finally, given the importance of collaboration in carrying out its work, the Department must intensify efforts to strengthen its domestic and international partnerships.

## 4.5 | Looking Ahead

Throughout its operations, International Trade Canada will make every effort to increase efficiency and effectiveness. In the future, its planning process will continue to be guided by a clear, logical and coherent framework through use of the Department's new Management, Resources, Results Structure – Program Activity Architecture. The MRRS-PAA will clearly demonstrate for Canadians the accountability structure of the Department, the overall logic of its organization and the way in which all of its activities contribute to its strategic objectives. It will show the connection between departmental resources and key results, reflecting the Department's need for flexibility in reallocating resources to new or higher priorities as needed. It will also ensure, in keeping with the February 2004 Speech from the Throne, "that spending reflects priorities and that every tax dollar is invested with care to achieve results for Canadians."

The last fiscal year was a year of transition for International Trade Canada, given its creation as a stand-alone department in December 2003. In the year ahead, the Department will forge a new path as a separate organization by establishing its own presence as the centre of excellence for Canada's trade, investment and international business development activities. With this goal in mind, the Department has identified the following priorities for 2004-2005:

- promoting strategic foreign direct investment in this country by assertively promoting Canada's advantages and examining actual as well as perceived disincentives, while facilitating Canadian investment abroad to spur the competitiveness of Canadian business and generate more international collaboration in science and technology;
  - exploring more innovative and effective ways of providing services to clients and stakeholders that more fully address their needs and interests; and
  - increasing productivity throughout its own operations by implementing more creative ways of working, continuing to modernize financial and human resources management, and improving internal and external communications.
- 
- securing and expanding Canadian access to the critical U.S. market through various initiatives, including intensified collaboration with American partners on border and other security issues, review of regulations and costs that impede the flow of goods and services across the border, and an increase in the number of trade and investment personnel in Canada's missions in the U.S.;
  - making measurable progress in the Doha Round of the World Trade Organization and the talks to establish a Free Trade Area of the Americas, while also advancing various other regional and bilateral free trade negotiations;
  - developing highly targeted and results-oriented strategies for increasing Canada's activities and influence in other priority markets, including key emerging markets;





# Performance and Accountability Information by Strategic Outcome



## Section 5

### 5.1 | Trade Policy

#### 5.1.1 | Our Long-Term Aim: The Strategic Outcome

Creation of jobs and prosperity in Canada by effectively managing Canada's trading relationship with the U.S. and liberalizing trade and capital flows around the world, based on clear and equitable rules.

#### 5.1.2 | Our Resources in 2003-2004

Financial	\$ millions
Planned spending at beginning of fiscal year	N/A*
Total spending authorities at end of fiscal year	59.5
Actual spending	58.3

#### Human Resources – full time equivalents (FTEs): 421.0

\*International Trade Canada was established as a separate department in December 2003. Because this department did not exist in its current form at the time that the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no planned spending figure can be identified.

#### 5.1.3 | How We Pursue Our Long-Term Outcome

International Trade Canada leads Government of Canada efforts to expand global markets for Canadian goods, services and investment through:

- multilateral institutions such as the World Trade Organization (WTO);
- regional and bilateral initiatives such as the Free Trade Area of the Americas (FTAA) negotiations;
- free trade negotiations with the "Central America Four" (El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua), also known as the CA4, and Singapore;
- a Trade and Investment Enhancement Agreement with the European Union (EU); and
- negotiation of Foreign Investment Promotion and Protection Agreements.

The Department also proactively pursues Canada's other trade and economic interests with major bilateral partners, such as the United States and European Union as well as through WTO channels. The Department continues to pursue a resolution of the softwood lumber dispute with the United States as well as defence of the interests of other Canadian industries facing trade actions. Finally, the Department works to strengthen Canada's export control regimes and promote international cooperation on the safe and efficient flow of goods and services.

### 5.1.4 | Our Working Environment in 2003-2004: Challenges and Risks

In a context of effective economic and political governance, open markets can contribute significantly to balanced growth and prosperity, poverty reduction and sustainable development in all regions of the world, an outcome that is pursued through Canada's trade and investment agenda. At the same time, modern trade controls provide the assurance that overriding security and economic concerns can be addressed.

In 2003, Canada exported \$457.8 billion and imported \$409.1 billion worth of goods and services. In that same year, the stock of foreign direct investment in Canada stood at \$357.5 billion, compared with \$399.1 billion in Canadian direct investment abroad.



#### Finalization and Publication of New FIPA Model

Canada has updated its Foreign Investment Promotion and Protection Agreement (FIPA) model to incorporate the results of its growing experience with implementation and operation of the investment chapter of NAFTA. The principal objectives of this exercise were to enhance clarity in the substantive obligations, maximize openness and transparency in the dispute settlement process, and improve efficiency in the dispute settlement procedures. Canada also sought to enhance transparency in the listing of reservations and exceptions from the substantive disciplines of the Agreement.

Negotiations on the basis of the new model are under way with Peru. In addition, improvements made to the model have been incorporated into Canada's proposed texts for investment protection in the context of free trade negotiations with the CA4 and Singapore. The FIPA model is available at <http://www.international.gc.ca/tna-nac/fipa-en.asp>.

Canada's economic growth and prosperity are inextricably linked to access to the United States market. In 2003, the U.S. was the destination for 79.7% (\$364.8 billion) of Canadian goods and services exports and 41.3% (\$164.9 billion) of Canadian foreign direct investment. The U.S. was also the source of 68.4% (\$280.0 billion) of Canadian goods and services imports and 63.9% (\$228.4 billion) of foreign direct investment in Canada in 2003. The U.S. is now a larger market for Canadian manufacturing than our own domestic market.

The WTO and FTAA negotiations will improve conditions for Canadian goods, services and investment flows, including further reduction of tariffs and tightening of disciplines on distortive farm subsidies. Together with capacity building, the successful conclusion of these negotiations will also create new growth opportunities for developing countries by reducing barriers to their exports and stimulating investment. The future of export-oriented Canadian producers, industries and service providers depends in large measure on the gains made in these talks.

### 5.1.5 | Our Accomplishments and Performance in 2003-2004

Three priorities were identified for this business line for 2003-2004:

- Canada-U.S. relations;
- WTO, FTAA and bilateral negotiations and capacity building; and
- policy coherence.

These priorities contribute to the accomplishment of larger departmental and government-wide objectives.

#### Canada-U.S. Relations

International Trade Canada is seeking to enhance access to markets and advocate Canadian interests under the government's Enhanced Representation Initiative (ERI) in the U.S. New consulates have been established in Denver, Raleigh-Durham, Houston and San Diego, and the consulate in Miami has been upgraded to a consulate general. The ERI will focus trade advocacy efforts more effectively, enhance business development, identify

investment, pursue the innovation agenda and identify leading-edge science and technology through broader government participation. The partnership model for this initiative is now well established. Missions, and the territory they cover, have been "right sized" and positions reallocated accordingly. Increased representation in the U.S., which will add a net 60 additional positions in the U.S. when the ERI is fully implemented, also serves to realign this department's representation abroad to reflect the interdependence between Canada and the U.S. The new funds, partnership approach and extended network of U.S. representatives provided under the ERI will help foster a government-wide approach to Canada's advocacy efforts on priority issues and will be used to continue to champion a durable resolution of the softwood lumber dispute as well as other major trade irritants.

The Department worked with both of Canada's partners under the North American Free Trade Agreement (NAFTA) to commemorate its 10th anniversary and ensure that it remains a useful tool to enhance trilateral trade. Canada hosted the annual meeting of the NAFTA Commission in October 7, 2003, in Montreal. Ministers approved a series of practical steps to promote further trade and instructed officials to continue to review opportunities for further work.

Concerning the softwood lumber case, the Department pursued challenges of the U.S. Department of Commerce's determinations of subsidy and dumping, as well as the U.S. International Trade Commission's determination of threat of injury, through the WTO and under the dispute settlement mechanisms of NAFTA. This generated a number of positive results for Canada. The WTO and NAFTA panels found the U.S. determinations to be inconsistent with U.S. international obligations as well as with U.S. law. As expected, the cases will continue into 2004-2005.

The federal government also held negotiations with the United States, seeking a long-term, durable solution to the softwood lumber dispute. The Department was also successful in promoting close federal-provincial collaboration on a common "Team Canada" approach. The Department has worked effectively with federal partners to coordinate policy instructions, analysis and advice concerning litigation and efforts to negotiate a resolution. It has also consulted closely with industry on this issue.

Canada also worked to resolve other disputes with the United States on issues such as the U.S. Byrd Amendment, Canadian wheat exports and dairy export practices. The WTO upheld Canada's position that the Byrd Amendment is inconsistent with WTO obligations of the U.S. Since the U.S. failed to implement the Appellate Body decision, Canada and seven other WTO members have received retaliation authorization from the WTO. On the dairy issue, Canada agreed to implement the various WTO rulings and reached an agreement with the U.S. and New Zealand to minimize the impact on the domestic dairy industry. In the U.S. countervailing and anti-dumping investigations of Canadian hard red spring wheat and durum wheat, the Department continued to defend Canadian interests, in coordination with the Canadian Wheat Board and affected provinces. The Canadian parties were pleased that exports of durum wheat were not found to be injurious to U.S. producers, and a NAFTA panel review of the U.S. injury determination on hard red spring wheat was launched.



### “ NAFTA Commission Trilateral Statements

In October 2003 the NAFTA Commission, which is made up of ministerial-level representatives from Canada, Mexico and the United States, met in Montreal. Among the key outcomes were two trilateral declarations with respect to the investment chapter of NAFTA (Chapter 11). The first declaration, developed to enhance the transparency of the dispute settlement process, includes a set of recommended procedures for tribunals to follow when deciding who should be permitted to make written submissions during a Chapter 11 arbitration. This declaration indicates a commitment to greater participation of third parties in the arbitration process. The second declaration, aimed at increasing efficiency, endorses a standard form for investors to use when they file a notice of intent to submit a claim to arbitration. In addition to these trilateral declarations, Canada and the United States issued policy statements affirming their commitment to open hearings in Chapter 11 arbitrations to which their governments are a party. They also pledged to request that disputing investors commit to open hearings.

The Joint Statement issued by the NAFTA Commission, the two trilateral declarations and Canada's policy statement on open hearings in Chapter 11 arbitrations are all available at <http://www.international.gc.ca/nafta-alena/celeb2-en.asp>. ”



The Department worked with Foreign Affairs Canada and other federal partners to manage several other potential trade irritants in the U.S., such as the U.S. Visitor and Immigrant Status Indication Technology (VISIT) reporting requirement. The Department was instrumental in securing an exemption for Canadian citizens from these requirements. The Department also finalized negotiations for the entry into force of the Canada-U.S. Agreement on Air Transport PreClearance to reduce processing time for air passengers travelling from third countries to the U.S. via a Canadian airport. This agreement allows participating Canadian airports and airlines to be more competitive with respect to travel from third countries to the U.S.

The Department also worked with federal partners as well as provincial, territorial and municipal governments to advance and protect the interests of Canadians. For example, it worked with the Canadian Food Inspection Agency, Agriculture and Agri-Food Canada and other departments to resolve market access issues stemming from the bovine spongiform encephalopathy (BSE) situation.

The Department cooperated with other levels of government on issues of common interest. In March 2004, the Minister of International Trade met with his provincial and territorial counterparts in Halifax, where they agreed to continue to work together to enhance Canada-U.S. relations and deepen the benefits of NAFTA for Canadians. In addition, the Department is assisting municipal governments in understanding international trade rules and obligations, especially in areas falling under their jurisdiction, through its working group with the Federation of Canadian Municipalities.

The Department raised domestic and international awareness of Canadian trade through publications such as the *Fifth Annual Report on Canada's State of Trade* and *NAFTA@10: A Preliminary Report* and the Trade Policy Research series. The *Annual Report on Canada's State of Trade* is the Minister's flagship report to Parliament and Canadians on Canada's trade and international investment performance over the previous year. *NAFTA@10: A Preliminary Report*, published in 2003 in anticipation of the agreement's 10th anniversary and the 15th anniversary of the Canada-U.S. Free Trade Agreement, provides analysis on the impacts of the two trade agreements, from a Canadian perspective. The annual Trade Policy Research series pulls together trade-related

research and analysis undertaken by the Department or on its behalf over the preceding year.

During the year, the Department carried out a cross-Canada outreach program to inform Canadian industry of Canadian and U.S. export control regulations, including U.S. re-export authorization requirements for U.S. Munitions List items. This outreach provided industry with an opportunity to provide feedback to the Department about its activities at international regime meetings.

In October 2003, then-Deputy Prime Minister John Manley and Homeland Security Secretary Tom Ridge issued the fourth status report on the Smart Border Action Plan. They reaffirmed their commitment to deepening cooperation in several areas, including bio-security, border security, science and technology, and critical infrastructure protection. In addition, new local cross-border networks and working groups were created to propose solutions to infrastructure problems at key border crossings.

The Department continued to provide assistance and support to Canadians seeking to export their goods and services to the United States or Mexico by responding with guidance and advice to more than 300 calls received from the NAFTA Temporary Entry Information line. The Department also continued to provide information and advice on all U.S. labelling requirements.

Concerns about terrorism and the discovery of new international networks for the illegitimate trade in strategic and military goods have made export controls a priority for many countries, notably the United States. The Department contributed to the security of Canada and its allies through active participation in international export control regimes. These regimes play a key role in facilitating the legitimate trade in strategic and military goods and technology, while combating terrorism and preventing the proliferation of weapons of mass destruction and accumulations of conventional weapons. Canada advanced several proposals designed to amend international control lists, adding new items of significance while removing low-risk items. Canada also has bilateral agreements to help control the re-export of U.S. Munitions List items that have been entrusted to Canadian companies.



Over the last year, advocacy efforts were focused on the development of partnerships with other government departments, provinces, territories and municipalities, parliamentarians, business associations, academia and non-governmental organizations with networks of influence in the U.S. To advance its advocacy objectives in the United States, this department produced targeted information brochures, maps and Web material on security, environmental and economic issues. These were distributed to a growing network of Canadian partners involved in Canada-U.S. issues. The result of these advocacy efforts was further development of grassroots and regional constituencies in the U.S. that can engage Congress and the Administration on Canada-U.S. policies. The success of this approach was seen during bilateral discussions on energy legislation that followed the August 2003 blackout, in which Canada's interests were protected.

### ***WTO, FTAA and Bilateral Negotiations and Capacity Building***

International Trade Canada continues to negotiate rules-based trade and investment agreements at the WTO and through regional and bilateral initiatives. The objective is to secure markets for Canadian business and create a stable, predictable and transparent investment climate, while maintaining negotiating positions that foster sustainable development in Canada and abroad.



#### **“WTO – Webcasting of Daily Briefing Sessions**

At the 5th WTO Ministerial Conference, held in Cancún in September 2003, the Canadian government delegation, led by the Minister for International Trade, provided daily briefings to Canadian parliamentarians and representatives from the provincial governments and some 80 Canadian organizations on site. To reach Canadians who were unable to participate directly, the Department Webcasted these briefing sessions. This initiative provides an example of how the Department is using communications technologies to better serve Canadians at home and abroad.

These Webcasts are available on-line at <http://www.international.gc.ca/tna-nac/WTO/webcast-en.asp>.”

### **World Trade Organization**

Canada prepared extensively for the mid-term review of the WTO's Doha Development Agenda negotiations at the 5th Ministerial Conference in September 2003. WTO ministers were unable to reach agreement on a text that might have guided negotiations to a conclusion by the mandated deadline of January 1, 2005. With the exception of agreements on trade-related aspects of intellectual property rights (TRIPs) and public health (to facilitate the export of generic versions of brand-name drugs to developing countries), the differences among participants proved too politically sensitive. The Department has continued to participate in consultations with other members with a view to getting the negotiations back on track.

The Department continues to work with partners to advance development issues in the course of these negotiations. For instance, it has pursued initiatives to strengthen technical assistance and capacity building, both at the WTO and bilaterally. The purpose was to address some of the domestic, commercial and economic challenges that many developing countries face in implementing trade agreements as well as their existing concerns about taking on new commitments.

The Department's participation in the General Agreement on Trade in Services (GATS) negotiations currently under way at the WTO provides a good example of the type of effort Canada has made to advance trade negotiations. Canada was the first to make public its initial offer, thereby achieving a new level of transparency in negotiations. The Department continues to advance Canadian interests with active participation in market access and rule-making negotiations. It also spearheaded Canada's support for participation by developing countries in the GATS negotiations by providing funding to help 10 such nations, including one least-developed country, assess their offensive and defensive interests in the negotiations.

For more information on the WTO, please visit <http://www.international.gc.ca/tna-nac/wto-en.asp>.

### **Free Trade Area of the Americas**

International Trade Canada continues to lead Canada's participation in the FTAA negotiations. Although the process has slowed as a result of differences among some



### “Assuring Russian Overflight Rights for Canada

Canadian negotiators successfully confirmed the access of Canadian commercial airlines to Russian airspace en route to India, Pakistan, Sri Lanka as well as all countries of the Persian Gulf, the Far East and Asia-Pacific. In July 2003, Russia had denied Air Canada the use of its airspace for newly introduced Toronto-New Delhi flights. Canada persuaded Russia to permit overflights for this service – and potentially many more – after five rounds of negotiations in as many months.

participants, the Department worked closely with other federal departments, the provinces, industry and civil society to facilitate progress.

At the most recent Ministerial Meeting of the FTAA, Canada also secured acknowledgment of the need to respect and value cultural diversity in the FTAA context. It also helped facilitate progress with respect to transparency (release of the third version of the negotiating text) and participation of civil society (laying the foundation for creation of a permanent civil society consultative committee upon completion of the FTAA).

For more information on the FTAA, please visit <http://www.international.gc.ca/ina-nac/ftaa1-en.asp>.

### Bilateral Negotiations

Over the last year, International Trade Canada continued to lead bilateral negotiations with the “Central America Four” countries and Singapore. Canadian officials held three rounds of negotiations with the CA4 and two rounds with Singapore. Negotiations are now well advanced, but a few key issues remain unresolved in both sets of negotiations. The Department also held exploratory discussions with Chile to add a chapter on government procurement to the existing Canada-Chile Free Trade Agreement, with the aim of completing negotiations in 2004. The Department has also restarted its program to negotiate Foreign Investment Promotion and Protection Agreements (FIPA), after leading a year-long interdepartmental effort to update the negotiating model. Such agreements protect and promote foreign investment through legally binding

rights and obligations. They also provide important disciplines that help to open international markets and make them more secure for Canadian investors. The Department is currently in FIPA negotiations with Peru and is exploring possible FIPA negotiations with other key trade and investment partners, including China and India.

At the March 2004 Canada-European Union Summit, leaders endorsed a framework for a proposed Trade and Investment Enhancement Agreement (TIEA). Negotiations are to be launched later this year. The intention is to move beyond traditional market access issues to include areas such as trade and investment facilitation, financial services, competition, mutual recognition of professional qualifications, sustainable development cooperation and regulatory cooperation. In parallel to the TIEA discussions, the Department has developed a voluntary framework on regulatory cooperation aimed at increasing information exchange on regulatory governance, enhancing working-level cooperation between regulatory authorities and reducing unnecessary barriers to trade and investment. The Canada-EU Framework on Regulatory Cooperation and Transparency will be finalized by the end of 2004.

Canada concluded successful negotiations with the EU, Pakistan, South Africa, Colombia and India on a range of issues, including wines and spirits, tariffs and tax practices, and air services. Finally, the Department held exploratory discussions with the countries of the Andean Community, the Caribbean Community (CARICOM) as well as the Dominican Republic on possible free trade agreement negotiations.

The Department has effectively managed ongoing and new trade disputes with the EU and Brazil. In August 2004, at Canada's request, a WTO panel began review of the EU's moratorium on regulatory approvals of genetically modified organisms. The process is ongoing, and a report is expected this fall. Successful litigation on this issue will re-establish Canadian access to the EU market and send a signal to other countries that may be leaning toward regulatory responses that are not based on science. The Department is also leading Canadian negotiations with Brazil to resolve the regional aircraft financing dispute. Due to Canadian efforts in recent years, these negotiations have become increasingly substantive. The parties are now discussing a draft text for a memorandum of understanding.

For more information on bilateral trade negotiations, please visit [http://www.international.gc.ca/trade/trade\\_policy-en.asp](http://www.international.gc.ca/trade/trade_policy-en.asp).

### *Policy Coherence*

The Department supports a coherent approach to development, bringing together trade, financial and development policies and institutions to help developing countries participate more fully in the global economy. The Department continues to be active, in conjunction with federal partners such as the Canadian International Development Agency and like-minded trading partners, in promoting trade-related technical assistance at multilateral and regional levels. This includes a variety of ongoing assistance to developing countries, including seminars and training sessions, as well as policy and institutional assistance. The Department has also been active in promoting

trade-related technical assistance that is effective and targeted as well as in advocating synergies with other major donors, including the World Bank, the International Monetary Fund and agencies of the United Nations.

The Department's efforts to promote greater cooperation in negotiating environmental and labour cooperation agreements continued throughout the year, building on past work. The Department has advanced the objective of including environmental and labour standards in the FTAA process. The Department advanced Canada's sustainable development objectives by engaging in negotiations on environmental and labour standards as part of talks with the Central America Four and Singapore.

In May 2003, the Department completed an initial environmental assessment of the FTAA, building on last year's similar effort undertaken for the WTO negotiations. Results were posted on the Department's Website. This was followed in June by a strategic environmental assessment of the Canada-CA4 negotiations, conducted to help integrate environmental considerations into the negotiating process. Such assessments are circulated broadly to stakeholders, including the provinces, the Sectoral Advisory Groups on International Trade and the public.



### **Implementation of Export Import Control System**

In June 2003, the Export Import Controls Bureau replaced its mainframe-based Import Permit Processing System for quota-controlled goods, which had been used for the issuance of Import and Export Permits since 1985, with the new Internet-based Export Import Control System (EICS). The new application, which employs Public Key Infrastructure security based on Entrust technology, is consistent with the Government On-Line initiative. By the end of fiscal year 2004-2005, Web-based access to EICS is expected to be available to an additional 160 customs brokers, an estimated expansion of 300% in its user base within Canada's customs broker community. In addition to the Web-based interface, EICS also provides an XML-based Electronic Data Interchange interface, which is currently the mode of transport for approximately 20% of the application traffic. System availability has been extended from 12 to 20 hours per day, and from five to six days per week.

By the fall of 2003, the system had proven to be stable and highly reliable, with an accessibility rate in excess of 99%. The new design and updated technology has permitted automation of many complex business rules, greatly reducing the need for manual intervention in the decision processes governing the approval or denial of import and export permit applications. Implementation of the EICS has reduced the annual operating costs of the system by \$1.7 million.

The Department has undertaken a variety of efforts to promote greater uniformity of intended outcomes from Canada's export control regime, including promulgation of a new Public Safety Act. The Act, which received royal assent this year, will strengthen export controls by providing more explicit authority to control technology. This is an important step because intangible technology transfers are posing increasing concerns with respect to export controls. The Act also provides explicit authority for the Minister to take into consideration general security concerns when assessing export permit applications.

More broadly, the Department has continued to work closely with its allies and through international control regimes to ensure that export control lists are up to date and reflect current proliferation and security risks. Other efforts have included outreach activities to countries in Eastern Europe, with a view to helping build the export control capacities of these countries,



thereby expanding the network of countries with which strategic and dual-use technologies can be safely shared.

The Department continued to support the government's objective of promoting the preservation of cultural diversity internationally. Canadian advocacy in this area contributed to a September 2003 decision by the UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) General Conference to develop an international convention on cultural diversity.

The Department engages regularly with parliamentarians, the provinces and territories, municipalities, non-governmental organizations, the business sector and the Canadian public to:

- provide interested parties with updates on the evolving status of negotiations;
- solicit input to assist Canadian trade negotiators throughout the negotiating process; and
- ensure that Canada's positions continue to reflect Canadian values and priorities.

To help ensure that corporate social responsibility initiatives and trade and investment arrangements are mutually reinforcing, the Department supports responsible corporate conduct by Canadian companies operating or investing abroad. Over the last year, Canada promoted the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Guidelines for Multinational Enterprises (an internationally endorsed non-binding framework for business ethics) through an interdepartmental committee led by this department. The Department also worked with other government departments on the development and dissemination of tools and best practices related to corporate social responsibility. For example, it helped fund several projects, including the Conference Board of Canada publication *The National Corporate Social Responsibility Report*, a Web-based Sustainability Reporting Toolkit to assist companies in reporting their social and environmental performance, and a set of Canadian case studies related to this issue.

The Department tabled the government response to a report of the Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade that made recommendations

to expand Canada's economic involvement with Asia-Pacific. The response provides a succinct statement of Canada's trade policies in that region and underscores the Department's accountability to Canadians through Parliament.

Finally, Canada regularly contributes to the international policy community by sharing its strategies for developing trade policy in various forums. For example, in July 2003, the Department participated in a World Health Organization Experts Workshop entitled Trade in Health Services: Building Capacity in Developing Countries. At this meeting, the Department outlined Canada's approach to ensuring the coherence of trade policy with Canadian domestic priorities.

#### 5.1.6 | Main Commitments and Outcomes

In preparing this *Departmental Performance Report*, International Trade Canada compared its actual accomplishments with the key commitments made in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (of the former Department of Foreign Affairs and International Trade), using the methods listed in Section 4.3. The following table shows at a glance the status of the main commitments and outcomes for Trade Policy.



#### “ Canada-China Strategic Working Group

Canada and China have enjoyed diplomatic relations since 1970 but, as bilateral issues have become more complicated, the number of disputes has increased. These disputes often distract the two countries from identifying and pursuing long-term strategies that will allow the relationship to reach its full potential.

In December 2003, Canada and China agreed to form a Strategic Working Group at the Deputy Minister level to identify and study areas where enhanced cooperation would benefit both sides. Discussions are expected to rise above regular ongoing bilateral dialogue and be more forward-looking, bold and creative. Since the announcement, the two countries have agreed on the subjects of study for the initial working groups: enhanced cooperation in natural resources, with an emphasis on energy, and in multilateral forums, with an emphasis on a proposed G20 Leaders Forum.”



Trade Policy Main Commitments and Outcomes	Status ✓ Met ● Ongoing
<b>Canada-U.S. Relations</b>	
Broadening and deepening of NAFTA, maintenance of a smoothly operating border, enhancement of market access, management of trade disputes and coordination of security aspects of export controls	●
Increased use of information sharing, consultations and working groups to help further Canada's interests related to trade controls, regulatory cooperation, maintenance of strong and broadly based trade institutions and the success of associated negotiations	✓
Increased awareness domestically and internationally through improved and expanded distribution of user-friendly information on trade and economic policy, including research and analysis findings, position papers and communiqués	✓
Further success of the Smart Border process, with cooperative strategies for border management that balance security with the smooth flow of goods and people	✓
Increased security of Canada and its allies, with support for effective international export control regimes	✓
Development of an advocacy campaign in the United States that focuses on softwood lumber (e.g. < <a href="http://www.international.gc.ca/eicb/softwood/menu-en.asp">http://www.international.gc.ca/eicb/softwood/menu-en.asp</a> >, energy and agriculture.	✓
<b>WTO and FTAA Talks, Bilateral Trade Negotiations as well as Capacity Building</b>	
Building and strengthening of multilateral and regional systems of trade investment rules and concessions that serve the broad Canadian interest	✓
Strengthening of broadly based trade institutions to ensure concessions and commitments that foster sustainable development worldwide and increase prosperity in Canada — all under a rules-based system	●
Preparations for the September 2003 WTO Ministerial Meeting to help achieve outcomes that reflect Canadian interests such as maintaining the momentum toward fundamental reform in agricultural trade and trade rules that actively support sustainable development	✓
Increased awareness of government-wide priorities, including those related to sustainable development issues, at relevant FTAA and WTO events	✓
<b>Policy Coherence</b>	
Progress in achieving greater coherence in foreign and trade policy objectives that reflect and support the government's objectives in areas such as international development, culture, social policy, Aboriginal development and human rights, democracy and good governance	●
Formulation of more coherent international development policy through establishment of a framework for international assistance, along with further work on development issues within trade negotiations	✓
Integration of World Summit on Sustainable Development policies into key departmental statements, positions and proposals, reinforcing linkages to human rights, democratic development and good governance	✓
Consultations with key financial institutions to encourage policy that better links to development programs, including the New Partnership for Africa's Development initiative < <a href="http://www.international.gc.ca/departement/focus/africa0402-en.asp">http://www.international.gc.ca/departement/focus/africa0402-en.asp</a> >	✓
Greater international cooperation in support of political, economic and social objectives, through negotiations, dialogue and capacity-building assistance	✓
More work done with export control regime members to promote greater uniformity of intended outcomes with respect to compliance policies and practices	●
Pursuit of international acceptance of the principle of cultural diversity, through such means as negotiation of a New International Instrument on Cultural Diversity	✓
Steps taken to better engage and inform citizens and stakeholders on developments in trade policy, and strategies for success exchanged with foreign governments < <a href="http://www.international.gc.ca/tna-nac/consult-en.asp">http://www.international.gc.ca/tna-nac/consult-en.asp</a> >	✓

## 5.2 International Business Development



### 5.2.1 | Our Long-Term Aim: The Strategic Outcome

Creation of jobs and prosperity in Canada by encouraging Canadian firms to take full advantage of international business opportunities and by facilitating investment and technology flows.

### 5.2.2 Our Resources in 2003-2004

Financial	\$ millions
Planned spending at beginning of fiscal year	N/A*
Total spending authorities at end of fiscal year	95.1
Actual spending	92.5

### Human Resources – full time equivalents (FTEs): 592.0

\*As previously noted, International Trade Canada was established as a separate department in December 2003. Because this department did not exist in its current form at the time that the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no planned spending figure can be identified.

### 5.2.3 | How We Pursue Our Long-Term Outcome

The International Business Development (IBD) business line is responsible for leading the government's overall trade development function through Team Canada Inc (TCI), a partnership of 21 federal departments and agencies that offer specialized products and services to support Canadian exporters. TCI provides an integrated support network to assist Canadian firms in expanding their business in international markets. It also aims to strengthen Canada's image as a competitive and preferred location for foreign investors. TCI's Website <<http://www.exportsource.gc.ca>> is Canada's most comprehensive on-line source for government export information.

In addition to supporting international business initiatives through TCI, the priority of the business line is to oversee the operations of the Canadian Trade Commissioner Service (TCS). The TCS is a network of more than 1,050 trade professionals located in over 140 trade missions abroad, 12 regional offices in the provinces and at Departmental headquarters. Trade commissioners have expertise on local market conditions, have extensive business contacts, and provide market intelligence as well as market assistance to Canadian companies. The TCS Website <<http://www.infoexport.gc.ca>> provides access to strategic sectoral market studies and country-specific reports to help Canadian companies identify foreign business opportunities and learn more about their target markets.

Given the very dynamic and competitive nature of international commerce, the services of trade commissioners remain vital to Canadian businesses, particularly small and medium-sized enterprises (SMEs), which rely on timely market intelligence and market access support to take advantage of business opportunities in increasingly challenging markets.

### 5.2.4 | Our Working Environment in 2003-2004: Challenges and Risks

Canada faced a difficult year in 2003 on the economic front. Our economy grew for the 12th straight year, but only by 1.7%, down almost 50% from GDP growth in 2002. Exports of goods and services declined by 3.1%. Exports as a share of GDP declined to 37.7%, from 40.9% in 2003, due to a sharp increase (21.7%) in the value of the Canadian dollar and a number of specific shocks to the economy.

Quite apart from international turbulence fed by continuing conflict overseas, Canada was hit in 2003 with a major power blackout in Ontario and by restrictions in beef exports in several markets due to the discovery of one case of bovine spongiform encephalopathy (BSE). The SARS epidemic also had an impact on the Department's ability to meet its objectives. For instance, programs in China were severely hampered for four months by a complete cessation of travel between Canada and China. Notwithstanding these constraints, our exports of goods to China grew by 14% in 2003.

Imports of goods and services declined in 2003, yielding a sizable global trade surplus of \$48.7 billion (\$49.5 billion in 2002). The current account balance grew to \$25.8 billion from \$23.4 billion in 2002. The stock of foreign direct investment in Canada increased to \$357.5 billion (\$348.9 billion in 2002). Canadian direct investment abroad decreased to \$399.1 billion in 2003 from \$429.6 billion in 2002 (due to the valuation of the Canadian dollar). Other economic indicators can be found in *The Fifth Annual Report on Canada's State of Trade: Trade Update 2004* <<http://www.international.gc.ca/eet/trade/state-of-trade-en.asp>>.

The international outlook for 2004 is more promising. Canada stands to benefit from forecast economic growth in the U.S. and the broad-based recovery that is now under way globally. To ensure that Canada is well positioned to take advantage of this momentum, the Department reorganized and consolidated the IBD and trade policy functions during 2003. The Department has also taken over complete responsibility for managing all investment promotion, the business development dimensions of arts and cultural industries, the regional International Trade Centres and education marketing.

The Canada-U.S. trading relationship remains a priority. At the same time, the Government announced that a strategy will be developed to help position Canadian companies in key emerging markets such as India, China and Brazil so they benefit from the strong economic growth forecast for these countries. A strategy is also being developed to facilitate the foreign investment plans of Canadian companies that generate significant returns to Canada through the acquisition of new technologies and participation in competitive global supply and distribution chains.

### 5.2.5 | Our Accomplishments and Performance in 2003-2004

The IBD business line identified four priorities for 2003-2004: people, partners, programs and promotion. These priorities build on the previous year's plan. Accomplishments related to these priorities are highlighted below.

**People:** *Using Modern Results-Based Management Practices to Motivate and Train TCS Staff and Enhance Client Services through New Approach@Work*

The first phase of the Global Learning Initiative exceeded expectations. Its purpose is to strengthen the competencies of program managers at missions abroad through delivery of seven courses in Miami, Hong Kong, Brussels and Dubai. The 124 managers who participated are now able to make more effective management decisions, resulting in increased organizational effectiveness and improved client services.

In addition, the purpose statement, vision and values of the TCS were formally introduced to 124 managers as part of the Global Learning Initiative. The impact has been a better understanding of the mandate and purpose of the TCS and an appreciation of the corporate values by which employees are expected to fulfill their responsibilities.

Through the Continuous Learning Program, the TCS provided sectoral training at 16 events (11 in Canada and five abroad). These sessions were attended by more than 300 officers from 110 different posts and over 120 officers from headquarters and partner departments.

At headquarters, the Partner Support Unit delivered two half-day orientation sessions to 65 new staff members, including personnel from other government departments, to encourage staff to use the innovative tools found on the Horizons intranet site and promote the Virtual Trade Commissioner service delivery platform.



#### “ Award winner

In October 2003, the Virtual Trade Commissioner project was awarded the GTEC Silver Medal, a prestigious award recognizing innovation, excellence and leadership in managing information technology within the public sector. As part of the broader Government On-Line initiative, the VTC offers Canadian businesses and partners (currently 9,800 accounts) free access to a personalized gateway to the services of the TCS. ”



Several training initiatives encouraged employees to utilize New Approach@Work tools and specialized services such as those offered by the Market Research Centre, the Post Support Unit and the International Business Opportunities Centre.

Clearly defined commitments and measures for executive performance management agreements were approved by the Deputy Minister during the year.

TCS employees are surveyed every two years. The 2003 survey yielded a 57% response rate. Overall satisfaction with the Department as a place to work has continued to increase, from 51% in 1998 to 63% in 2003. While we are pleased with their progress, we clearly recognize that we have more to do on this front. The greatest gains were made in the areas of training, salary and hardship-level designation. Systemic issues were identified (relating to leadership, training requirements, communications, etc.), and an action plan was developed to address recommendations.

The TCS also held informal consultations in May 2003 with a group of locally engaged employees attending training sessions in Ottawa to validate issues raised in previous consultations. Senior management now has a better understanding of employee concerns, and plans to take measures as part of the Employee Survey Action Plan to address these concerns.

The TCS successfully distributed a competency-based selection and recruitment toolkit for locally engaged staff to approximately 350 managers at headquarters and abroad as well as other government departments and the provinces. The Human Resources Branch intends to transform the kit into a generic tool for the recruitment of all locally engaged staff, not just IBD staff. The TCS is also in the final stages of completing 13 model organizational scenarios and 22 job profiles. The job profiles cover the vast majority of IBD positions abroad and are consistent with the New Approach@Work. These tools will enhance individual and team performance abroad, contributing to improved client service.

**Partners:** *Providing High-Quality, Seamless Delivery of IBD Services through Public and Private Sector Partnerships such as Team Canada Inc and other International Science, Technology and Investment Promotion Networks*

Deployment, promotion and ongoing maintenance of the Virtual Trade Commissioner (VTC) platform continues to lead the way in terms of electronic service delivery within the TCS. At the end of March 2004, 9,800 clients and partners had VTC accounts, a growth of more than 300% from the beginning of the fiscal year. This system offers a personalized Web page for Canadian exporters, which allows them to access market information on their particular sectors of interest (acting as a customized information filter) and puts them into direct contact with the most appropriate trade officer. It also enables trade officers to disseminate business leads and other market information more efficiently.

Meanwhile, the electronic Client Relationship Management (eCRM) system has undergone further development, and end users have been shown demos of the prototype. Phase 2 pilots were expected to begin in January 2004 but were deferred to May 2004, due to difficulties addressing complex requirements identified in the definition phase. Initially, it was envisaged that four Team Canada Inc partner departments would be involved, but this has been increased to seven. While awaiting the full roll-out of this system, the Department continues to support approximately 700 users who log into the WINExport database every month.

The International Trade Centres have contributed to the expansion of the TCS client base by encouraging Canadian companies to register in the VTC and by continuing to coordinate the effective use of government resources for IBD, including programs offered by provincial governments through joint planning and delivery of events in the context of Regional Trade Networks. The Centres also organized or had a significant participation in over 600 events focused on exporter preparation, reaching more than 14,000 participants. A client survey was administered for 87 of these events, yielding an overall satisfaction score of 4.4 out of 5, with 77% of respondents saying they would



seek more information and 57% saying they would use the information obtained to change their approach in the target export market.

The 1-888 Export Information Service Line managed by the Canada Business Service Centres under the auspices of Team Canada Inc handled 11,142 trade calls, down slightly from the previous year due in part to an increase in the volume of Web traffic.

The TCS encouraged certain under-represented exporter groups, such as companies owned by Aboriginals, women or youth, to engage in international business. This was accomplished through targeted outreach activities and special presentations at events such as the Nunavut Business Trade Show in Iqaluit, the World Summit of Indigenous Entrepreneurs and the Aboriginal Education and Counsellors Tour. In addition:

- Feature articles were published in *CanadExport* on the Aboriginal presence at SIAL Montréal (an international food exhibition), the Aboriginal Export Trade Mission to U.S. Fortune 500 companies, and the World Summit of Indigenous Entrepreneurs.
- The Deputy Minister of International Trade undertook related outreach activities, meeting in Regina with officials of the First Nations University of Canada to learn about their international business program.
- The Department participated in eight seminars and conferences attended by women entrepreneurs and business students to stimulate interest in pursuing international business opportunities. Events included the Business beyond the Box conference hosted by the Women's Enterprise Society of B.C., the organization of Women in International Trade Conference in Calgary, the Atlantic Women in Business Conference in St. John's and presentations to the Salon de l'entrepreneuriat féminin.
- Junior delegates selected to participate in the cancelled Team Canada mission to Europe participated in the Canada Trade Mission to Chile. Also, the Department made presentations to youth entrepreneurs at Global Vision's training centres in Ontario, Newfoundland, New Brunswick and Prince Edward Island.

A representative of the Department made a presentation on the TCS at the annual meeting of the Canadian Council on Small Business and Entrepreneurship in Victoria and organized meetings of the SME Advisory Board of the Minister of International Trade in June and November 2003.

In addition, more than 2000 SMEs participated in seminars on the essentials of exporting to the U.S. This program is spearheaded by the Department in partnership with the International Trade Centres across Canada, the provinces and TCI members. In a client survey, 60% of respondents indicated that the program had helped them to make an informed decision on whether to pursue this market, and 16% indicated they were able to export for the first time or increase their level of exporting within one year after participating.

International Trade Canada continues to be looked at to lead and coordinate the activities of the Interdepartmental Network on International Science and Technology (S&T). A subgroup was established in 2003 to identify geographic priorities, which were successfully used to guide the redeployment/reallocation of staff exercise. Based on that experience, recommendations are being made for better prioritization and coordination of Canada's international S&T activities in countries around the world. In other science and technology initiatives:

- Approved projects under the Going Global Science and Technology Program were more diversified and, as a result of closer working relationships with



### “ Best practice in training ”

The TCS formed an advisory group to validate learning objectives for the Global Learning Initiative and solicited feedback from 53 staff members at headquarters and missions abroad. A second committee coordinated the overall training effort within the IBD business line and integrated the needs and concerns of geographic bureaux. Subsequent to the delivery of the training to all but two IBD managers abroad, the TCS conducted a Level 2 evaluation, achieving an overall rating of 88%. A self-assessment by trainees on their ability to apply the main course objectives demonstrated an increase from 71% pre-course to 84% post-course. Anecdotal evidence and comments from participants were extremely positive, with one participant calling it “the best training received since joining the Foreign Service.” ”

regional offices across Canada, a more equitable geographic distribution was realized.

- In its 2004-2008 national research and development plan, the Spanish government identified Canada, along with the U.S. and Japan, as priority countries for international collaboration. Highlights of this collaboration include the three-year, \$6 million agreement signed by the National Research Council and its Spanish counterpart, the \$16 million agreement between Genome Canada and Genoma España, and the memorandum of understanding between the Canadian Light Source (Synchrotron) project at the University of Saskatchewan and Spain's national synchrotron laboratory.

The Brand Canada Program enhanced Canada's presence at 39 major international trade shows involving approximately 600 Canadian exhibitors. A foreign visitor survey was carried out at nine of these shows, revealing a positive change in perceptions toward Canada's industrial capabilities. The words most often used by foreign visitors to describe the Canada pavilions included "bold and inviting," "strong Canada brand" and "forward thinking and impressive."

A Brand Canada Website was developed and a second Brand Canada best practices seminar was held in December 2003. However, the launch of the interna-

tional advertising strategy was cancelled as it was decided that advertising should be done on a sectoral rather than generic basis.

A wide range of activities was undertaken to promote the Canada Brand in South Korea, as part of the 40th anniversary of diplomatic relations. Through innovative private and public sector partnerships, Canada strengthened its image as a country of advanced technology and cultural dynamism, with a good business environment. These activities generated valuable media publicity.

In December 2003, more than 60 people representing major Canadian companies with an interest in south-eastern Europe attended a conference organized by the Department and Export Development Canada (EDC) on the Formulation of a Canadian Trade and Investment Strategy for Southeast Europe.

The Northeast Asia Regional Strategy was initiated as a pilot project to respond to opportunities created by rapidly increasing trade among economies in northeast Asia. As a start, 175 domestic partners and stakeholders were brought together to form an information and intelligence network.

Version 3 of the Doing Business in Canada Website was launched to reflect results of client research. Visits have increased by 37% to approximately 15,000 monthly.

**Programs:** *Maximizing the Effectiveness of IBD programs and Services by using Policy Frameworks, Audits and Evaluations and by realigning Resources*

The Program for Export Market Development (PEMD), which is delivered through the International Trade Centres, supported 623 projects, involving 617 Canadian exporters, with \$8.1 million in funding for market entry support. The majority of applicants were applying to this program for the first time. Assisted clients reported \$94.6 million in incremental sales in 2003 and repaid \$2.5 million during this period.

The PEMD Program for Trade Associations reached 57 associations, compared with 51 in the last fiscal year. Funding was granted to seven new associations (a total of \$2.3 million). The Department continued to improve its e-delivery of the program by adding "how to" guides for claims and modifications as well as building in a "to do" list for officers and late-claim reminders for associations.



## Client Service Fund

According to reports prepared by trade officers:

- 75% of Canadian business clients involved in initiatives supported by the Client Service Fund expanded their network of key contacts in target markets "greatly" or "considerably";
- 70% increased their awareness of new business opportunities;
- 52% have begun pursuing new opportunities; and
- 54% have expanded or diversified their products and services in the target market.

With respect to foreign contacts, 70% have an increased awareness of Canadian capabilities (products, services, companies, technologies, etc.), and 60% of partners in these initiatives enhanced their capacity to provide guidance and support to Canadian business clients.



The Client Service Fund distributed \$8.7 million (often as seed money leveraged with funding from other partners) to 120 overseas missions. The purpose was to support more than 1,800 client-focused initiatives to assist Canadian businesses in expanding or diversifying their export, investment or science and technology projects.

The International Business Opportunities Centre (IBOC) continued to increase the number of leads disseminated to Canadian industry, recording a record-high 6,336 leads in 2003, with an average of five companies identified for every lead. These increases are due to improved relationships with posts, intensive training and improvements in the efficiency of processes. In 2003, IBOC completed an audit and an evaluation of its operations. It is now in the process of implementing a number of the recommendations. Also, IBOC successfully completed and received National Quality Institute 2 certification that reflects management and planning excellence. A new organizational design along sectoral lines is being put into place. It is expected to be more responsive to post needs, result in a more effective and efficient operation and create more job satisfaction and career opportunities for employees.

The Department has produced a newly updated S&T Partnerships brochure for wide dissemination within science-based departments and the broader S&T community in Canada and abroad. Exploratory missions were organized in identified priority markets in the U.S., Netherlands, Germany, Belgium, France and Hong Kong, placing more than 100 Canadian researchers into direct contact with more than 150 foreign research experts. Several promising relationships have begun to take root, but it is too early to assess their impact on Canada's research and development capacity.

Meetings were held to identify new opportunities and strengthen ongoing initiatives in the context of bilateral agreements with Japan, the European Union (EU) and Korea. Workshops were also held with Norway, and an action plan was elaborated with the Netherlands. The Canada-EU meetings, held in Brussels in 2004, exceeded expectations on several fronts, including interest in the pan-European, industry-led program called EUREKA.

The Market Research Centre published 119 market reports and briefs and 177 Country Sector Profiles. It also distributed an estimated 6,000 e-bulletins to the

Department's trade posts. Overall, 296 market information documents were posted on line and distributed directly to clients, an increase of over 100 products from the year before. These publications registered an average of 2,133 downloads a month, demonstrating strong client demand.

The Market Support Division produced 197 documents for distribution to posts as well as at special events and on the Horizons intranet site. These included export alerts and profiles, sectoral brochures and flyers and special reports. Approximately 300 updated documents are available on Horizons.

The IFInet Website, dedicated to export financing, was restructured as follows to reflect the new mandate and content for both exporters and investors:

- There are now 3,200 subscribers, up 51% since April 2003.
- A "fact sheet" format improved content development, maintenance and dissemination. There were 10,731 page views of institutional fact sheets in the fourth quarter, an increase of 166% since the second quarter. The Department produced 180 new fact sheets on themes such as project financing, international financial institutions and infrastructure firms as well as a report on procurement by the Japan International Cooperation Agency and a comparative study of e-procurement Websites.
- The Department produces a "What's New" feature on IFInet every two weeks, providing information on financing in emerging and developing markets.

A pilot project to measure the performance of the International Trade Centre in Vancouver was initiated in the Vancouver office, and the approach is expected to be applied elsewhere.

The business line participated in the audit of six of its programs abroad and instituted a procedure to follow up systematically on the implementation of recommendations from previous audits. Six posts were identified for intensive follow-up.

An evaluation of the Mexico IBD program provided a structured assessment of the processes used to plan, resource, coordinate, implement and report on pro-



gram performance in that country. Implementing the report's recommendations will ensure more effective delivery of services to Canadians. The IBD program in Mexico helped over 400 Canadian business clients in 2003. Two-way trade reached \$14.4 billion, ranking Mexico sixth among Canada's markets.

On the basis of business cases submitted by geographic branches, the Working Group on the Reallocation of Trade Commissioner Resources recommended suspension of 12 positions in markets where Canadian commercial interests are adequately represented. The purpose was to create 12 new positions in markets that lack resources or require support in investment or S&T. This resulted in the strengthening of the Department's capacity to serve business clients in the U.S. and emerging markets.

The Department participated in a review of the corporate plans of Export Development Canada (EDC) and Canadian Commercial Corporation (CCC), with an emphasis on the articulation of clear public policy goals. Also, the Department followed policy developments and issues related to the application of corporate social responsibility (CSR) principles in the operations of EDC and CCC. Specifically, the Department established alliances with non-governmental organizations, advocating human rights impact assessments for trade and project finance providers, in cooperation with Foreign Affairs Canada.

In addition, the Department advocated the integration of CSR components during the development phase of the Canada Investment Fund for Africa. This fund is a public-private-sector initiative to provide risk capital for private investments in Africa. The managers will seek to match the \$100 million government contribution with private investment.

The Department played a leading role in the interdepartmental committee developing the Treasury Board submission for the Canada Investment Fund for Africa, and reviewed proposals submitted by fund manager candidates. The necessity to address concerns raised by Treasury Board of Canada Secretariat led to delays in making the submission, which was approved in April 2004. The fund is expected to be operational in late 2004.

**Promotion:** *More aggressively Marketing the Global Services of the Trade Commissioner Service to Canadian Clients*

Canada's participation at the World Economic Forum in Davos, Switzerland was a success. The reception hosted by the Prime Minister had over 600 attendees. Other events, such as the Canada-U.K. breakfast, Canada-India breakfast and G8 Sherpas lunch, also helped to raise Canada's visibility and showcase Canada brand messages.

Only one Team Canada Inc mission was undertaken in 2003. The mission to Bulgaria and Turkey, with 25 companies from various business sectors participating, was led by the Secretary of State for Europe and the Middle East.

In the fall of 2003, an evaluation was undertaken with the business community and the provinces to assess the continued rationale of the Team Canada trade mission program. Most stakeholders agreed that the Team Canada concept is still a desirable vehicle for trade promotion, noting that competition is fierce and Canada needs to be promoting itself constantly in key international markets.

The Canada Trade Mission to Chile, led by the Assistant Deputy Minister for the Americas, took place in December 2003. The mission generated approximately \$10 million in new business agreements. It had 59 participants from 51 companies, a turnout that exceeded expectations despite a tight planning horizon. Through an Export Café in Santiago, which brought in trade commissioners from all the other South American posts, the mission leveraged greater visibility and intelligence for business participants.

The Minister of State for New and Emerging Markets travelled to Brazil to promote trade and investment relations and preside over the opening of EDC's second office in Brazil. The Department, in collaboration with science-based departments and Brazilian authorities, organized a successful round table on S&T in São Paulo to launch a new area of cooperation. A cross-Canada tour by Brazilian and Canadian ambassadors promoted trade and investment opportunities. The Minister of State also promoted market development on a trip to Guatemala, El Salvador, Costa Rica and Panama, accompanied by 26 Canadian exporters.



The Department continued to conduct vigorous outreach activities as follows:

- The Minister of International Trade conducted outreach with exporters in Vancouver, Kelowna and Grande Prairie. The Minister was accompanied by the Chief Trade Commissioner and five trade commissioners from U.S. posts. These events improved exporters' knowledge of specific markets and TCS benefits.
- As part of the Strategic Business Relationship Initiative, launched as a pilot project in January 2004, the Chief Trade Commissioner met with approximately 35 executives from Canada's leading export companies to determine how products and services can be adapted to their needs. The Chief Trade Commissioner has committed to implementing a full program in 2004-2005.
- Representatives of the Department undertook outreach in Montreal, Ottawa and Toronto, where most of Canada's national associations are located, to promote the PEMD Trade Associations Program.
- The TCS was promoted at over 90 different events in 40 locations in Canada and abroad. The collective effort exposed over 6,000 Canadian companies to the TCS. More than 230 officers participated in outreach and business events, meeting 2,600 companies. In addition, mailouts were sent to 29,000 Canadian companies to promote the VTC, and articles were published in *CanadExport*, *ExportWise* and *Profit*.

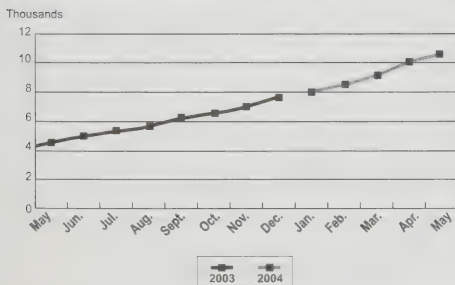
The Canada Export Awards Gala, hosted in conjunction with Canadian Manufacturers & Exporters, highlighted the 20th anniversary of the program. Twelve awards were presented, including six related to job creation, Aboriginal business, challenging markets, culture, small exporters, and innovation and technology. Media coverage, including a series of four supplements in Air Canada's *enRoute* magazine and in-flight videos, increased the profile of both the program and the TCS.

The International Business Opportunities Centre revised its request form to ensure that more trade leads are disseminated through the e-leads system. It also worked extensively with the e-CRM team to ensure that IBOC's requirements are fully incorporated into the design of this new tool. Almost 2,700 leads were disseminated electronically in 2003, a substantial increase over previous years.

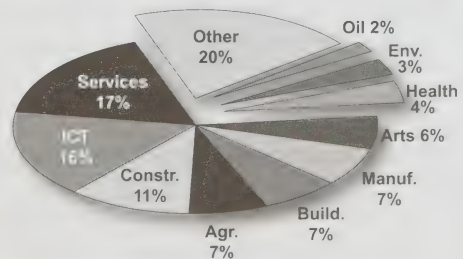
The Web content strategy was implemented according to expectations, with 120 posts abroad benefiting from additional support in creating and publishing trade information for business clients. Over 130 officers from abroad were trained in the use of the content management system and the Web information management guide. These tools were distributed to 140 InfoExport "champions," exceeding expectations. Visits to the InfoExport site increased by 50% in 2003 to reach a record 144,000 visits in March 2004.

The following charts illustrate some key statistics on the nature and profile of VTC registrants:

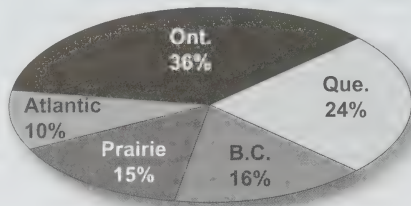
**Number of Business Registrants**



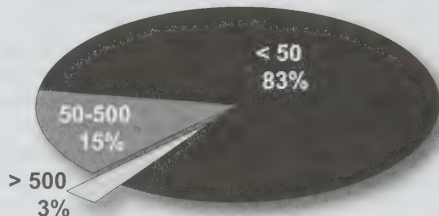
**Primary Sectors**



Canadian Regions



Size According to Number of Staff



### 5.2.6 Main Commitments and Outcomes

In preparing this *Departmental Performance Report*, International Trade Canada compared its actual accomplishments with the key commitments made in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (of the former

Department of Foreign Affairs and International Trade), using the methods listed in Section 4.3. The following table shows at a glance the status of the main commitments and outcomes for International Business Development.

International Business Development Main Commitments and Outcomes		Status
		<input checked="" type="checkbox"/> Met <input type="checkbox"/> Ongoing
<b>People</b>		
Motivation of, and training for, Trade Commissioner Service staff and enhancement of client services through New Approach@Work using modern results-based management practices		<input checked="" type="checkbox"/>
Provision of new and improved support, service policies, information, intelligence and tools designed to assist employees in improving delivery of TCS services		<input checked="" type="checkbox"/>
Articulation of the vision, values and guiding principles of the TCS as well as its commitments to clients and employees		<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Partners</b>		
Added value for clients by providing high-quality, seamless delivery of TCS services through public and private sector partnerships such as Team Canada Inc as well as international science and technology and investment promotion networks		<input checked="" type="checkbox"/>
Improved delivery of timely, value-added information on market opportunities, support services and financing solutions		<input checked="" type="checkbox"/>
Improved integration of target exporters, particularly under-represented groups in international business (women, youth, Aboriginal groups) into foreign markets by identifying their exporting needs		<input type="checkbox"/>
Engagement of senior managers of science-based departments and agencies in the work of the Interdepartmental Network on International Science and Technology		<input checked="" type="checkbox"/>
Coordinated implementation of international science and technology strategies through partnering with science-based departments and agencies and support for related events		<input type="checkbox"/>
Improved coherence and coordination of branding messages and activities abroad of Team Canada Inc partners		<input checked="" type="checkbox"/>
Use of feedback from users and partners and improved access for foreign contacts to the <i>Doing Business with Canada</i> cluster on the international gateway of the main Government of Canada Website		<input checked="" type="checkbox"/>

continued next page

International Business Development Main Commitments and Outcomes (continued)	Status ✓ Met ● Ongoing
<b>Programs</b>	
Improved effectiveness of programs and services by using policy frameworks, audits and evaluations and by realigning resources	✓
Integration of corporate social responsibility objectives into Canada's export financing programs, including those of Export Development Canada and the Canadian Commercial Corporation	✓
Revamping of the Program for Export Market Development (PEMD) to better assist smaller companies that are new to exporting or that are expanding their business into new markets	●
Use of the recently approved Results-based Management and Accountability Framework to continue to provide posts abroad, mainly in priority markets, with seed money to undertake international business development activities with targeted Canadian clients	✓
Dissemination of international business opportunities to Canadian companies through the IBOC	✓
Improved products and services posted on the Virtual Trade Commissioner (VTC) and InfoExport Websites to increase access to business opportunities in traditional and emerging markets	✓
Identification of opportunities for accessing financing for international procurement and outward investment, particularly in developing and emerging markets, and posting of the information on IFInet, VTC, <i>CanadExport</i> and partner Websites	✓
<b>Promotion</b>	
More aggressive marketing of the global services of the Trade Commissioner Service to Canadian clients	●
Increased awareness and understanding among Canadian businesses and partners of the Trade Commissioner Service by implementing a marketing plan; promoting Team Canada missions, ministerial-led trade missions and ministerial outreach to communities across Canada; and promoting the 20th anniversary of the Canada Export Awards	✓
<b>Key Government Themes and Management Initiatives</b>	
Full roll-out of the Virtual Trade Commissioner to its 10,000-plus Canadian clients by the summer of 2003; launch of Website pages for partner departments and agencies as well as foreign contacts before the end of the fiscal year; and, in collaboration with partners, development of an electronic client relationship management system, which will replace several client-related database systems and make a significant contribution to the Government On-Line initiative	●



### 5.3 | Investment Promotion



#### 5.3.1 | Our Long-Term Aim: The Strategic Outcome

Attraction and retention of foreign investment and technology, and promotion of investment abroad in order to create jobs and prosperity in Canada

#### 5.3.2 Our Resources in 2003-2004

Financial	\$ millions
Planned spending at beginning of fiscal year	N/A*
Total spending authorities at end of fiscal year	6.1
Actual spending	5.8

#### Human Resources – full time equivalents (FTEs): 52.0

\*As previously noted, International Trade Canada was established as a separate department in December 2003. Because this department did not exist in its current form at the time that the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no planned spending figure can be identified.

#### 5.3.3 How We Pursue Our Long-Term Outcome

Investment and capital formation are essential for stimulating the innovation, competitiveness and economic growth that contribute to an improved standard of living. Foreign firms in Canada play a significant and positive role in Canada's economic development. They engage heavily in research and development, raise our country's productivity and capital investment levels, and improve the integration of international trade. Foreign direct investment creates jobs and strengthens Canadian communities. This is especially true with the shift to a knowledge-based economy, which requires investment in emerging technologies.

#### 5.3.4 | Our Working Environment in 2003-2004: Challenges and Risks

In the emerging global economy, the attraction, retention and expansion of foreign direct investment (FDI) helps generate economic success. Governments across a wide array of developed and developing economies are increasingly focusing on capturing the benefits of FDI and are aggressively liberalizing their policy environments. This has created intense competition for FDI, especially for strategic knowledge-based investments that accelerate productivity. Canada's 3.1% share of world FDI is still above its 2.3% share of world gross domestic product, but is significantly lower than the 6.1% share registered in 1987. More important than the decline in global share of FDI has been the steady decline in Canada's share of the NAFTA partners' inward FDI, which fell from 21% in 1990 to 12% in 2002, while both the Mexican and U.S. shares have increased. In fact, 60% of Canada's share decline has been captured by the United States.

Creating a competitive investment climate is a complex, demanding process. It encompasses the development of skilled human capital (education, manpower training and immigration policies), access to large and dynamic markets (trade policy and physical infrastructure renewal policies), and implementation of sophisticated framework policies that facilitate the efficient allocation of labour and capital resources. Without a superior investment climate to offer investors, the best designed and resourced marketing and promotional programs will not be effective.



#### “ Success Story

Last year, the Department delivered the message about Canada's business advantages to over 2,500 key multinational investors through the Investment Partnerships Branch's Peer-to-Peer business leaders program using Canadian CEOs.

”

### 5.3.5 Our Accomplishments and Performance in 2003-2004

Three linked priorities were identified for this business line for the year 2003-2004. These priorities contribute to the accomplishment of larger departmental and government-wide objectives:

- improving the domestic and international investment climate;
- ensuring Canada is recognized as an investment location of choice; and
- increasing attraction, retention and expansion of multinational investment in Canada.

#### *Efforts to Improve the Domestic and International Investment Climate*

In 2003-2004, the Department conducted a full analysis of reports of over 700 meetings with current and potential investors, as well as over 660 recorded inquiries from potential investors to identify issues of concern. Approximately one-third of the reports identified at least one impediment to investing in Canada. The Department published a second edition of its *Policy Advocacy Report*, which presents a clear picture of the main impediments to investment identified by potential investors between 1998 and 2003. The regulatory environment was pinpointed as the principal concern by 28% of investors, primarily in life sciences industries. Taxes and incentives were identified by 22% of investors, and border issues were of concern to 15% of investors.

The Department focused its policy advocacy efforts on assisting the External Advisory Committee on Smart Regulation in identifying the principles and processes



#### “ Success Story

Last year, the Department launched the 2004 KPMG *Competitive Alternatives* study, which ranked Canada number one in the G7 as the most cost-effective location in which to do business.”

that facilitate business expansion. In particular, the Department has advocated greater alignment of regulatory standards to facilitate speedy processing of goods at the border.

#### *Recognition of Canada as an Investment Location of Choice*

The Department is reaching potential investors through targeted tools and products. It has:

- reviewed and updated all Investment Partnerships Branch promotional material used by posts and other partners;
- delivered the message about Canada's business advantages to over 2,500 key multinational investors through its Peer-to-Peer business leaders program using Canadian CEOs;
- launched the 2004 KPMG *Competitive Alternatives* study and followed it up with successful promotional material and sector-specific brochures;
- provided potential investors to Canada with one-stop access to information in the new interactive Establishing a Business portal, located at <http://www.investincanada.gc.ca>; and
- developed and implemented an e-newsletter software and information program for posts to help them target business clients with tailored investment news, share Canadian success stories and publicize consulate events. A measure of the success of this initiative is the doubling of the number of posts (up to 17 that use the e-newsletter as a means of keeping Canada top of mind for potential investors).



#### “ Success Story

Last year, the Department fostered the development of 45 new investment prospects, attracting several new investments in Canada.”



### Success Story

Last year, the Department collaborated with federal and provincial partners to ensure the maintenance of comprehensive and authoritative information on the Establishing a Business Web portal.



The Investment Partnerships Branch designed a specialized investment training program for federal trade officers and partners. Six sessions were held in 2003-2004 with 138 participants.

Working in collaboration with Canada's consulates and embassies in target markets, 18 market-specific action plans were developed to attract investment to Canada. These plans, which include lists of specific companies to target, were shared with all the provinces, with a view to strengthening federal-provincial cooperation in attracting investment.

The Department initiated the development of an Investment Aftercare and Retention strategy aimed at strengthening partnerships with other federal government departments, the provinces and municipalities. Campaigns were organized in collaboration with other government departments and provincial partners to deliver the message of Canada's investment advantages to foreign subsidiaries, with a view to increasing their investment in Canada. A pilot project was implemented with the International Trade Centre in Toronto to test the concept.

The Investment Partnerships Branch fostered development of 45 new investment prospects, which led to several new investments in Canada.



### Success Story

Last year, the Department delivered the Program for Export Development-Investment to municipalities across Canada, allocating some \$3.7 million to municipalities to carry out 286 projects.



The Branch also provided ongoing support to posts abroad, responded to over 660 specific investment inquiries and assisted incoming investor missions to Canada.

### *Efforts to Increase Attraction, Retention and Expansion of Multinational Investment in Canada*

The Department continued to build strong partnerships with federal, provincial and municipal investment stakeholders. For instance:

- It presented a unified Canadian presence at international events by undertaking joint marketing opportunities, including the following initiatives:
  - At BIO2003, the Department reached an audience of 15,000 by collaborating with other government departments, the provinces and municipalities on a Canadian pavilion.



### Success Story

Last year, the Department developed a specialized investment training program for federal trade officers and partners (six sessions with 138 participants).



Also featured were ministerial and deputy minister outreach programs, a targeted investment luncheon and a Canada reception.

- At BIO2004, the Department reached an audience of 17,000 by organizing similar activities with stakeholders from all levels of government to build on the success of BIO2003.
- CoreNet: worked with other government departments, provinces and municipalities to deliver a Canadian hospitality event that reached over 75 international real estate executives to promote Canada's investment advantages.





### “ Success Story

Last year, the Department published a second edition of its *Policy Advocacy Report*, which presents a clear picture of the key investment climate issues identified by potential investors between 1998 and 2003. ”

- It launched and promoted the KPMG study that ranked Canada in first place in the G7 as the most cost-effective location to do business. Investment Partnerships Branch's launch strategy included outreach to all provinces and municipalities featured in the 2004 study. It distributed draft speeches, press releases, media lines and question and answer packages on the study), and worked with various provinces and cities to organize domestic press conferences. The Branch also organized an international publicity campaign.
- It collaborated with federal and provincial partners to ensure that the Establishing a Business Web portal contains comprehensive and authoritative information.

- It initiated an action-oriented federal-provincial-territorial-municipal consultation matrix on foreign direct investment.
- It initiated a password-protected, Web-based knowledge management system that will benefit all posts and domestic investment partners.
- It delivered the Program for Export Market Development-Investment, designed to assist municipalities in developing investment-related strategies and programs. In 2003-2004, the program delivered \$3.7 million on a cost-shared basis, covering every province.

### 5.3.6 | Main Commitments and Outcomes

In preparing this *Departmental Performance Report*, International Trade Canada compared its actual accomplishments with the key commitments made in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (of the former Department of Foreign Affairs and International Trade), using the methods listed in Section 4.3. The following table shows at a glance the status of the main commitments and outcomes for Investment Promotion.

Investment Promotion Main Commitments and Outcomes		Status
		✓ Met ● Ongoing
<b>Efforts to Improve the Domestic and International Investment Climate</b>		
Identification and analysis of key investment climate issues that have an impact on investment in Canada		✓
Development of a list of issues and perceived impediments that may affect investment in Canada's priority sectors		✓
Advocacy of policy and regulatory changes, without compromising the integrity of the intent of the policies and regulations		●
<b>Recognition of Canada as an Investment Location of Choice</b>		
Promotion of Canada as the investment location of choice to international investors		✓
Development of more strategic information on investment opportunities in Canada		●
<b>Efforts to Increase Attraction, Retention and Expansion of Multinational Investment in Canada</b>		
Identification of opportunities to promote Canada as the location of choice for investment and associated work with partners		✓

## 5.4 Corporate Services



### 5.4.1 Our Long-Term Aim: The Strategic Outcome

Delivery of cost-effective support services to enable International Trade Canada and Foreign Affairs Canada to achieve their objectives.

### 5.4.2 Our Resources in 2003-2004

Financial	\$ millions
Planned spending at beginning of fiscal year	N/A*
Total spending authorities at end of fiscal year	23.4
Actual spending	23.0

**Human Resources – full time equivalents (FTEs): 145.0**

\*As previously noted, International Trade Canada was established as a separate department in December 2003. Because this department did not exist in its current form at the time that the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no planned spending figure can be identified.

### 5.4.3 How We Pursue Our Long-Term Outcome

Since the creation of a stand-alone trade department in December 2003, Foreign Affairs Canada is providing most corporate services for International Trade Canada. As a result, the priorities and accomplishments of Corporate Services described in this section apply to both departments, unless otherwise indicated. The reason is simple – to maintain the coherence, logic and transparency of all Corporate Services activities during this period of transition.

Two business lines – Corporate Services and Human Resources – are accountable for providing the infrastructure necessary to the Department's operations.

This infrastructure includes human resources management and training, corporate finance and strategic planning, information management and technology, property and materiel management, legal services, the Office of Protocol (the government's first point of contact with the foreign diplomatic community in Canada), security, and audit and evaluation. Without these essential services, the Department could not function.

These two business lines provide centralized services at the Ottawa headquarters of both Foreign Affairs Canada and International Trade Canada and, with their four geographic branches, at Canada's missions abroad. They work closely with other federal government departments and agencies co-located at missions abroad, as well as with the Prime Minister's Office and Rideau Hall, central agencies of the federal government, employee unions and associations, the provinces and territories, the private sector and the diplomatic community in Canada.

### 5.4.4 Our Working Environment in 2003-2004

In 2003-2004, the delivery of corporate services, including human resources, was influenced by the following developments:

- The rising number of interdepartmental – or horizontal – files handled by both departments has increased the demands on Corporate Services. Horizontal files not only call for careful coordination and planning; they can also require strategic departmental resources from other activities.
- There continues to be growth in the number of employees at missions abroad, many of them from federal departments and agencies other than Foreign Affairs Canada and International Trade Canada. This has led to additional requirements for physical space, communications capacity and other fundamental corporate services at missions abroad. At the same time, Corporate Services is handling more requests for services from the growing diplomatic community in Canada.
- The ability to provide corporate services at missions abroad is being constrained in certain

locations by three factors: local infrastructure that is not as extensive as it is in Canada; international inflation and changes in currency valuations; and increased security threats.

- In the post-9/11 environment, Corporate Services continues to enhance security at the shared headquarters of both departments as well as at missions abroad. Security issues are also being carefully considered when building, leasing and maintaining the Government of Canada's substantial property assets outside the country.
- Human resources management is being affected by broad societal trends in Canada, notably the demographic challenge of an aging workforce and the increased focus on balancing work and personal life, including managing two-career families.

Both departments remain committed to building a bilingual, culturally diverse and innovative workforce that more fully reflects Canadian society as a whole. At the same time, Corporate Services is working to create more productive and innovative relations with employee unions and associations. This will apply in particular to ongoing efforts to expand the classification system of the Foreign Service.

#### 5.4.5 Our Accomplishments and Performance in 2003-2004

In the interests of simplicity and succinctness, the priorities and achievements of Corporate Services and Human Resources are presented separately.

##### Corporate Services

In the former DFAIT's *Report on Plans and Priorities* for 2003-2004, Corporate Services identified the following priorities:

- to ensure the most stable financial foundation possible for Foreign Affairs Canada and International Trade Canada, allocating resources as strategically as possible against stated priorities, while retaining the flexibility to deal effectively with international crises and other unforeseeable events;

- to increase collaboration of Foreign Affairs Canada with key partners in managing federal assets abroad; and
- to implement a modern comptrollership action plan for both departments.

The accomplishments of Corporate Services in 2003-2004 are described below, under headings that correspond to the above commitments.

##### *Efforts to Ensure the Most Stable Financial Foundation Possible for Foreign Affairs Canada and International Trade Canada*

Business planning was strengthened by engaging functional and geographic branches in the business management and planning process, incorporating input from missions abroad and introducing a new Web-based system to ensure consistency and coherence.

Corporate Services introduced business intelligence at missions abroad to integrate financial and non-financial information. Next year, it will develop reports to better track and identify trends in expenditures, leading to improved resource decisions. It began work on a scorecard for managers to use in strategic decision making and in measuring their performance against identified departmental key results. It also made improvements to activity-based costing models being applied to resource planning and management, using electronic business systems.

Corporate Services continued to better integrate results-based management by:

- developing five Results-based Management and Accountability Frameworks and five Risk-Based Audit Frameworks to guide the implementation of grant and contribution programs;
- formulating more effective ways of collecting data used for measuring performance; and
- developing learning materials on results-based management, including classroom and on-line courses for managers and other employees respectively.



### ***Increased Collaboration with Key Partners in Managing Federal Assets Abroad***

In collaboration with other departments co-located at missions abroad, Corporate Services developed a generic memorandum of understanding and service standards to govern the common services it provides to them. At the same time, it also established a new cost recovery framework to reflect the true cost of doing business outside Canada and encourage sound stewardship of resources.

### ***Implementation of a Modern Comptrollership Action Plan***

Throughout the transition to two separate departments, work continued on the Modern Comptrollership Action Plan. International Trade Canada and Foreign Affairs Canada committed to improving overall management by creating a new Management Committee, composed of senior managers, in the summer of 2003. A systematic approach to the development of a multi-year risk-based audit and evaluation plan was approved and will be implemented next year.

With the recent move of Business Intelligence (BI) from a pilot to production environment in December 2003, a strong resource management base has been built for future BI functionality and growth. This will complement existing information systems such as the Information Management System and PeopleSoft. A key initiative is a performance management project that has been initiated to develop a balanced scorecard for the International Business Development (IBD) business line within International Trade Canada. This will allow IBD managers to leverage the information in BI, in addition to adding new information sources, which will assist them in strategic decision making as well as in evaluating performance. Lessons learned through this pilot are being applied to other areas.

To ensure quality control throughout the operations of both departments, Corporate Services undertook the following audits and evaluations in 2003-2004: 3 grants and contributions audits; 3 financial assurance audits; 1 IT assurance audit; 2 general management audits; 21 audits of grant and contribution recipients; 5 advise and assist projects to help managers better manage their programs; 15 inspections and audits of missions; 9 program evaluations (4 for Foreign Affairs

Canada, 3 for International Trade Canada and, 2 related to shared services); and 8 studies conducted to provide managers with better information for decision making.

The following paragraphs describe other accomplishments of Corporate Services over the last year.

### **Enhanced Safety and Security**

In the post-9/11 environment, Corporate Services continued to address heightened security threats against Canadian assets at home and abroad, with the help of about \$4.6 million in incremental funding under the government-wide Public Safety and Anti-Terrorism program and an additional \$2.5 million from the contingency reserve of Foreign Affairs Canada and International Trade Canada. Accordingly, Corporate Services has tightened security measures at the shared headquarters of both departments as well as at missions abroad, increasing the safety of employees and assets.

### **Management of Property Resources**

The Department has ensured that property resources are managed effectively and that cash flows are managed within current levels of appropriations and revenues. Management techniques included a constant process of internal reallocation against emerging and changing priorities, managed project delays (reducing short-term demand on resources), deferrals and a planned revenue flow from property disposals.

An independent audit of the Property Management Improvement Plan found that its objectives have been met. Its capacity to deliver projects has been expanded and more stable funding has been obtained. In October 2003, Corporate Services received ISO 9001-2000 certification for its major project delivery process. Work continues on full integration of all property-related budgets. To respond to the growth in staff of other departments at missions abroad and better reflect the true cost of doing business outside Canada, Corporate Services is seeking Treasury Board approval to impose a surcharge on other departments.

## Application of Information Management and Technology

Corporate Services restructured the information management and technology operations of both departments to build greater capacity to respond to new priorities. It also undertook a number of major projects in this area in 2003-2004, including:

- cyclical replacement and renewal of the information technology infrastructure of both departments;
- greater use of innovative on-line employee training, video-conferencing, and Internet-enabled business and administrative applications;
- ongoing design and development of the InfoBank project, which will use new electronic document management software; and
- implementation of an Information Technology Asset Management System for tracking the sizable investment in information technology hardware and software of both departments.

With the assistance of the Canadian Foreign Service Institute, which manages training for Foreign Affairs Canada, Corporate Services developed a course on good information management practices. This course has now been shared with other departments.

## Improved Services for External Clients

There was a dramatic increase last year in usage of the international gateway and clusters that are part of the main Government of Canada Website (51% increase in visits and 67% in page views). It is particularly noteworthy that these increases took place during a year when overall traffic to Government of Canada sites declined.

The government's leadership in this area continues to be recognized in international studies of e-government. For instance, according to Accenture's latest report on e-government, released in May 2004, Canada ranks first, for the fourth year in a row, among 22 countries evaluated.

The Department continued to lead an assessment of a Web content management system licensed by Public

Works and Government Services Canada. The system's purpose is to integrate and rationalize the Internet content and services of multiple departments, improving access and transparency for all users.

Corporate Services helped make various other service improvements last year, as follows:

- implementation of the first stage of the Passport On-line program, allowing applicants to download forms from the Internet;
- further collaboration with Agriculture and Agri-Food Canada, Canadian Heritage, the Canadian Commercial Corporation and Export Development Canada on expansion of the Virtual Trade Commissioner program to include input from them; and
- launch of a direct, secure link between International Trade Canada and customs brokers across the country to allow them to apply and manage export/ import control permits more quickly and efficiently.

Last year, Corporate Services continued to provide a range of high-quality services to the diplomatic community in Canada.

## Human Resources

In the former DFAIT's *Report on Plans and Priorities* for 2003-2004, the following commitments were made with respect to human resources management:

- to foster strategic leadership that is supportive of employees;
- to create organizational frameworks and human resources management systems that respond to the Department's needs;
- to foster a learning organization;
- to nurture an enabling culture respectful of public service values; and
- to provide efficient, quality service to clients.

*Fostering of Strategic Leadership*

Human Resources made several advances last year in fostering leadership across both departments. For instance, it developed competency profiles for managers and aligned their performance management agreement with strategic outcomes. It also developed a new human resources strategy that focuses on four key elements: innovative leadership, an aligned organization, a skilled workforce, and an enabling workplace.

*Creation of Organizational Frameworks and Human Resources Management Systems that Respond to Needs*

Human Resources has taken steps to increase fairness and transparency in its operations, including the introduction of electronic postings of assignments abroad. In addition, it has begun to offer post-selection debriefings of unsuccessful applicants for all positions in the two departments.

The plan to expand the classification structure of the Foreign Service received approval in 2003, although conversion to the new system awaits the outcome of collective bargaining. This new structure, which will more accurately reflect the work environment of Foreign Service officers, should address many organizational challenges faced by both departments.

Human Resources also began implementation of the Enhanced Representation Initiative to increase Canada's diplomatic and trade personnel in the U.S., in collaboration with Industry Canada and Agriculture and Agri-Food Canada. New consulates were opened in the fall of 2003 in Raleigh, Denver, Houston and San Diego. The Department began actively recruiting qualified candidates from across government in support of this effort. In total, the Department will add 60 new positions in the U.S. over the next three years.

To improve integration and efficiency, Human Resources reviewed its allocation of resources and organizational structure. Results will help realign resources with departmental strategic and operational requirements over the coming year.

*Fostering of a Learning Organization*

In support of continuous learning for all employees, the Canadian Foreign Service Institute allocated additional resources to foreign language training. It also launched an initiative to seek approval to design an International Affairs Curriculum. This curriculum would provide learning opportunities to officers across the federal government as well as to individuals from outside the federal Public Service, such as staff of some non-governmental organizations involved in international activities. At the same time, Human Resources developed a Resource Management Master Curriculum, providing an on-line tool to map out available training for all managers. A specialized course for heads of missions was also introduced, covering not only administrative functions but also policy and core public service values and ethics affecting these positions.

Human Resources conducted an anonymous survey of all staff returning from assignments abroad and used the results to make recommendations to senior management on issues such as training and the assignment process. Another survey was conducted in June 2003 by Professors Duxbury (Carleton University) and Higgins (University of Western Ontario) regarding employee attitudes toward work/life balance issues. The concerns raised by the survey are being addressed by each organization within both departments, and in consultation with employees, action plans are being formulated.

*Nurturing of an Enabling Culture Respectful of Public Service Values*

In 2003-2004, Human Resources continued to strive to make International Trade Canada and Foreign Affairs Canada more inclusive and reflective of Canadian society as a whole. These efforts raised the profile of employment equity (EE) within the two departments and contributed to their commitment to achieving a workplace that is more representative and a corporate culture that is more inclusive.

The departments have advanced their EE and diversity objectives through recruitment, training and communications initiatives. These initiatives have



resulted in a steady, gradual increase in representation for women and visible minorities, and maintenance of representation for Aboriginal peoples and persons with disabilities. Under-representation is still problematic within the executive, administrative and Foreign Service groups. Challenges include the recruitment of qualified designated group candidates for the executive rotational workforce and the shortage of candidates with international experience and bilingual capability.

Over the past year, Human Resources undertook several initiatives to meet commitments under the Official Languages Act. For instance, training was given to all new Foreign Service, management and consular employees who did not meet high levels of proficiency in their second official language.

In an effort to increase training related to health and safety issues, Human Resources developed on-line and classroom courses for members of various occupational health and safety committees at headquarters and missions abroad. It also made improvements to its intranet site on occupational health and safety issues.

#### *Provision of Quality Service to Clients*

In 2003-2004, the Human Resources (HR) Branch developed several generic work descriptions for common job types. This not only enabled managers to have access to preclassified work descriptions but also helped

them to use joint competitions for hiring staff in identical vacant positions. This reduced the time that managers had to spend on the hiring process.

The Human Resources Branch was reorganized, and one-stop shopping for HR services was instituted. Clients are now able to receive all information they need through one HR contact. The branch has also improved the quality of the data in its information systems, ensuring that clients have access to information that reflects the current situation within their organizations.

Finally, in conjunction with Treasury Board, the branch developed a new Foreign Service Officer Classification Standard that more closely depicts the work being performed by Canadian diplomats.

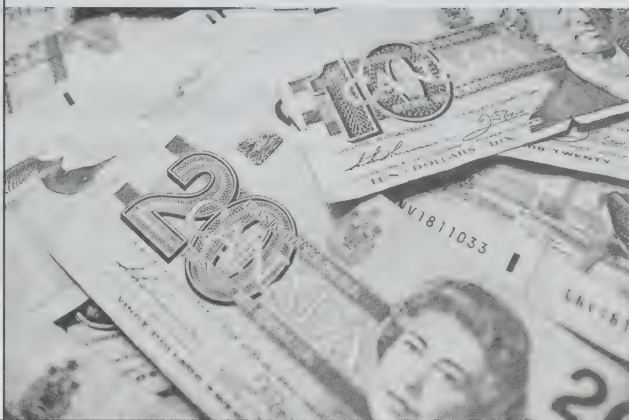
### 5.4.6 Main Commitments and Outcomes

In preparing this *Departmental Performance Report*, International Trade Canada compared its actual accomplishments with the key commitments made in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (of the former Department of Foreign Affairs and International Trade), using the methods listed in Section 4.3. The following table shows at a glance the status of the main commitments and outcomes for Corporate Services.

Corporate Services Main Commitments and Outcomes		Status ✓ Met ● Ongoing Progress
<b>Corporate Services</b>		
Efforts to ensure the most stable financial foundation possible for Foreign Affairs Canada and International Trade Canada		●
Increased collaboration with key partners in managing federal assets abroad		✓
Implementation of a modern comptrollership action plan for both departments		✓
<b>Human Resources</b>		
Fostering of strategic leadership that is supportive of employees across the Department		✓
Creation of organizational frameworks and human resources management systems that respond to the Department's needs		●
Fostering of a learning organization		✓
Nurturing of an enabling culture, respectful of public service values		✓



# Financial Information



## Section 6

International Trade Canada (ITCan) was established as a separate department effective December 12, 2003, and its spending authorities stand at \$184 million. A total authority of \$165 million was transferred by Foreign Affairs Canada and \$19 million from Industry Canada. The Department actually spent \$180 million during 2003-2004 (98% of the Department's authorized spending).

### Summary of Financial Tables

<b>Table 1:</b>	Financial Requirements by Authority .....	<b>60</b>
<b>Table 1.1:</b>	Expenditures by Authority .....	<b>61</b>
<b>Table 1.2:</b>	Impact of December 12, 2003 Announcements .....	<b>62</b>
<b>Table 2:</b>	Departmental Planned Spending versus Actual Spending by Business Line .....	<b>63</b>
<b>Table 3:</b>	Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending by Business Line .....	<b>64</b>
<b>Table 4:</b>	Revenues by Business Line .....	<b>65</b>
<b>Table 5:</b>	Transfer Payments by Business Line .....	<b>66</b>
<b>Table 5.1:</b>	Details of Transfer Payments by Business Line .....	<b>67</b>
<b>Table 6:</b>	Resource Requirements by Organization and Business Line .....	<b>68</b>
<b>Table 7:</b>	Contingent Liabilities .....	<b>69</b>
<b>Table 8:</b>	External User Fees .....	<b>70</b>
<b>Table 9:</b>	Horizontal Initiatives .....	<b>72</b>
<b>Table 10:</b>	List of Evaluations Conducted During Fiscal Year 2003-2004 .....	<b>76</b>

The purpose of these financial tables is to show:

- expenditures planned at the start of the year, which are shown as zero due to the fact that ITCan did not exist as a separate entity at the start of 2003-2004;
- total authorities figures, which represent that portion of the Main and Supplementary Estimates and other authorities for the former Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) that would have applied to ITCan had it been constituted as a separate department for the entire 2003-2004 fiscal year; and
- actual expenditures, which represent that portion of spending shown in the 2003-2004 Public Accounts of the former DFAIT that would have been incurred by ITCan had it been constituted as a separate department for the entire 2003-2004 fiscal year.



Table 1: Financial Requirements by Authority (\$ millions)

Vote / Statutory (\$)	Main Estimates	Planned Spending	2003-2004		
			Total Authorities	Authorities received as a result of December 12, 2003 (entire fiscal year)	Revised Authorities
1 Operating expenditures	0.0	0.0	0.0	147.0	147.0
5 Capital expenditures	0.0	0.0	0.0	1.2	1.2
10 Grants and contributions	0.0	0.0	0.0	18.4	18.4
(S) Minister's salary and motor car allowances	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1
(S) Contributions to employee benefit plans	0.0	0.0	0.0	17.4	17.4
<b>Total Department</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>184.1</b>	<b>184.1</b>
<b>Total FTEs received</b>	<b>1,210.0</b>				

**Explanatory notes:**

As previously noted, ITCan was established as a separate department effective December 12, 2003. Therefore, ITCan did not exist at the time the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament and, consequently, no figures appear under the first three columns in Table 1.

Special purpose allotments (SPAs) were established in 2003-2004 in both Foreign Affairs Canada (FAC), the successor to the former DFAIT, and Industry Canada to provide spending authority to the new department of International Trade Canada (ITCan) for the period December 12, 2003 to March 31, 2004.

The SPA amounts established for that period were \$51.8 million within FAC and \$6.9 million within Industry Canada. The \$184.1 million annualized amount appearing in Table 1 for authorities transferred to ITCan (comprising \$165 million from FAC and \$19.1 million from Industry Canada) represents the annual budget established in 2003-2004 for those organizational components that were transferred to ITCan on December 12, 2003. See Table 1.2 for further details.

**Table 1.1: Expenditures by Authority (\$ millions)**

Vote / Statutory (\$)	Total Actual Spending	2003-2004	
		Total Actual Spending for authorities and responsibilities received as a result of December 12, 2003 (entire fiscal year)	Revised Total Spending
1 Operating expenditures	0.0	142.7	142.7
5 Capital expenditures	0.0	1.2	1.2
10 Grants and contributions	0.0	18.3	18.3
(S) Minister's salary and motor car allowances	0.0	0.1	0.1
(S) Contributions to employee benefit plans	0.0	17.3	17.3
<b>Total Department Expenditures</b>	<b>0.0</b>	<b>179.6</b>	<b>179.6</b>

**Explanatory notes:**

As noted in the footnote to Table 1, special purpose allotments (SPAs) were established in both FAC and Industry Canada to provide spending authority to the new department of International Trade (ITCan) for the period December 12, 2003 to March 31, 2004.

Spending against the SPA amounts established for that period was \$50.4 million within FAC and \$6.2 million within Industry Canada. The \$179.6 million annualized amount appearing in Table 1.1 for expenditures transferred to ITCan (comprising \$161.3 million from FAC and \$18.3 million from Industry Canada) represents expenditures incurred throughout 2003-2004 for those organizational components that were transferred to ITCan on December 12, 2003.

**Table 1.2: Impact of December 12, 2003 Announcements (\$ millions)**

<b>Funding received from:</b>	<b>Total Estimated Authorities received</b>	<b>Total Actual Spending for Authorities received for 2003-2004</b>	<b>FTEs</b>
Department of Foreign Affairs and International Trade Vote 1/Operating expenditures	<b>130.3</b>	<b>126.8</b>	<b>1,020.0</b>
Department of Foreign Affairs and International Trade Vote 5/Capital expenditures	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	
Department of Foreign Affairs and International Trade Vote 10/Grants and Contributions	<b>18.4</b>	<b>18.3</b>	
Department of Foreign Affairs and International Trade (S)/Minister's salary and motor car allowances	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	
Department of Foreign Affairs and International Trade (S)/Contributions to employee benefit plans	<b>15.0</b>	<b>14.9</b>	
Industry Canada Vote 1/Operating expenditures	<b>16.7</b>	<b>15.9</b>	<b>190.0</b>
Industry Canada (S)/Contributions to employee benefit plans	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>	
<b>Total Received</b>	<b>184.1</b>	<b>179.4</b>	<b>1,210.0</b>

**Explanatory notes:**

As noted in the footnote to Tables 1 and 1.1, special purpose allotments (SPAs) were established in both FAC and Industry Canada to provide spending authority to the new department of International Trade Canada (ITCan) for the period December 12, 2003 to March 31, 2004.

The SPA amounts established for that period were \$51.8 million within FAC and \$6.9 million within Industry Canada. Spending against those SPAs was \$50.4 million and \$6.2 million, respectively. The \$184.1 million annualized authorities amount appearing in Table 1 and the \$179.6 million annualized expenditures amount appearing in Table 1.1 represent authorities and expenditures for all of 2003-2004 for those organizational components that were transferred to ITCan from FAC and from Industry Canada on December 12, 2003. See Tables 1 and 1.1 for further details.



Table 2: Departmental Planned Spending versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)

Business Lines	FTEs	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Responsible Revenues	Total Net Expenditures
<b>International Business Development</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	82.4	0.7	15.0	98.1	3.1	95.1
	592.0	78.0	0.7	14.9	93.6	1.1	92.5
<b>Trade Policy</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	55.6	0.5	3.4	59.5	0.0	59.5
	421.0	54.4	0.5	3.4	58.3	0.0	58.3
<b>Investment Promotion</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	6.1	0.0	0.0	6.1	0.0	6.1
	52.0	5.8	0.0	0.0	5.8	0.0	5.8
<b>Corporate Services</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	23.4	0.0	0.0	23.4	0.0	23.4
	145.0	23.0	0.0	0.0	23.0	0.0	23.0
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
	<b>0.0</b>	<b>167.5</b>	<b>1.2</b>	<b>18.4</b>	<b>187.1</b>	<b>3.1</b>	<b>184.1***</b>
	<b>1,210.0</b>	<b>161.2</b>	<b>1.2</b>	<b>16.3</b>	<b>160.7</b>	<b>1.1</b>	<b>179.6***</b>
<b>Other Revenues and Expenditures</b>							
Non-Responsible Revenues							0.0
							0.0
							(19.2)
							(19.2)
Cost of services provided by other government departments							0.0
							0.0
							0.0
							0.0
<b>Net Cost of the Program</b>							0.0
							0.0
							172.9
							184.4

Due to rounding figures may not add to totals shown.

\* Total Main Estimates for 2003-2004

\*\* Total Net Planned Spending for 2003-2004

\*\*\* Total Authorities for 2003-2004

\*\*\*\* Total Actual Spending for 2003-2004

#### Explanatory note:

As previously noted, ITCan was established as a separate department effective December 12, 2003. Therefore, as ITCan did not exist at the time the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no amounts are shown under the Main Estimates or Planned Spending sections of this table.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending by Business Line (\$ millions)

Business Lines	Actual Spending 2001-2002	Actual Spending 2002-2003	Total Main Estimates	2003-2004		
				Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
International Business Development	0.0	0.0	0.0	0.0	95.1	92.5
Trade Policy	0.0	0.0	0.0	0.0	59.5	58.3
Investment Promotion	0.0	0.0	0.0	0.0	6.1	5.8
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	23.4	23.0
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>184.1</b>	<b>179.6</b>

**Explanatory note:**

As previously noted, ITCan was established as a separate department effective December 12, 2003. Therefore, as ITCan did not exist at the time the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no amounts are shown under the Main Estimates, Planned Spending, Actual Spending 2001-2002 and Actual Spending 2002-2003 sections of this table.

Table 4: Revenues by Business Line (\$ millions)

Business Lines	2003-2004				
	Actual Revenues 2001-2002	Actual Revenues 2002-2003	Planned Revenues	Total Authorities	Actual Revenues
<b>Respendable Revenues</b>					
<b>International Business Development</b>					
Trade fairs and trade/investment technology missions	0.0	0.0	0.0	3.1	1.1
<b>Trade Policy</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Investment Promotion</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Corporate Services</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Respendable Revenues</b>	0.0	0.0	0.0	3.1	1.1
<b>Non-Respendable Revenues</b>					
<b>International Business Development</b>					
Contributions repaid under the Program for Export Market Development	0.0	0.0	0.0	2.9	2.9
<b>Trade Policy</b>					
Import and export permit fees	0.0	0.0	0.0	16.3	16.3
<b>Investment Promotion</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Corporate Services</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Non-Respendable Revenues</b>	0.0	0.0	0.0	19.2	19.2
<b>Total Revenues</b>	0.0	0.0	0.0	22.3	20.3

**Explanatory notes:**

As previously noted, International Trade Canada (ITCan) was established as a separate department effective December 12, 2003. Therefore, as ITCan did not exist at the time the 2003-04 Main Estimates were tabled in Parliament, no amounts are shown under the Planned Revenues, Actual Revenues 2001-2002 or Actual Revenues 2002-2003 sections of this table.

ITCan has the authority to collect and respond revenues arising from the activities listed in the preceding table. Revenue was collected in 2003-2004 for the following:

**Respendable Revenues***Trade fairs and trade/investment technology missions:*

ITCan provides logistical support to Canadians organizing trade and investment missions abroad. The costs of such services (local transportation, translation, room rentals, hospitality events, etc.) are recovered from participants by mission organizers.

**Non-Respendable Revenues***Contributions repaid under the PEMD:*

This program provides contributions to small companies and national industry associations. Most contributions are repayable if the recipient company has incremental sales or contractual success. Repayments are credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF).

*Import and export permit fees:*

The issuance of import and export permits is fundamental to the control of the export and import of identified goods under the Export and Import Permits Act. The standard cost recovery fee is \$9 per permit, and the revenue collected is credited to the CRF.



Table 5: Transfer Payments by Business Line (\$ millions)

Business Lines	Actual Spending 2001- 2002	Actual Spending 2002 - 2003	Main Estimates	2003-2004		
				Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Grants						
International Business Development	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.4
Trade Policy	0.0	0.0	0.0	0.0	3.4	3.4
Investment Promotion	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Grants	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	3.8
Contributions						
International Business Development	0.0	0.0	0.0	0.0	14.6	14.5
Trade Policy	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investment Promotion	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Contributions	0.0	0.0	0.0	0.0	14.6	14.5
Total Transfer Payments	0.0	0.0	0.0	0.0	18.4	18.3

**Explanatory note:**

As previously noted, ITCan was established as a separate department effective December 12, 2003. Therefore, as ITCan did not exist at the time the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no amounts are shown under the Main Estimates, Planned Spending, Actual Spending 2001-2002 or Actual Spending 2002-2003 sections of this table.

**Table 5.1: Details of Transfer Payments by Business Line (\$ millions)**

Business Lines	Actual Spending 2001 - 2002	Actual Spending 2002 - 2003	Main Estimates	2003-2004		Actual Spending
				Planned Spending	Total Authorities	
Grants						
International Business Development	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Trade Policy	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investment Promotion	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Grants	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Contributions						
International Business Development						
Program for Export Market Development	0.0	0.0	0.0	0.0	10.4	10.4
Trade Policy	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investment Promotion	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Contributions	0.0	0.0	0.0	0.0	10.4	10.4
Total Transfer Payments	0.0	0.0	0.0	0.0	10.4	10.4

**Explanatory notes:**

As previously noted, ITCan was established as a separate department effective December 12, 2003. Therefore, as ITCan did not exist at the time the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no amounts are shown under the Main Estimates, Planned Spending, Actual Spending 2001-2002 and Actual Spending 2002-2003 sections of this table.

**International Business Development***Business Line Objective:*

Creation of jobs and prosperity in Canada by encouraging Canadian firms to take full advantage of international business opportunities and by facilitating investment and technology flows.

**Program for Export Market Development (\$10.4 million)***Planned Results:*

The Program for Export Market Development (PEMD) helps Canadian companies enter new markets by sharing the costs of activities that companies normally could not or would not undertake alone, thereby reducing the risks involved in entering a foreign market. Eligible costs and activities include market visits, trade fairs, visits of incoming buyers, product testing for market certification, legal fees for international marketing agreements, the transportation costs of offshore company trainees, product demonstration costs, the costs of promotional materials and other costs necessary to execute a market development plan. The program also shares the cost of preparing bids on major capital projects outside Canada.

*Actual Results:*

In 2003-2004, 647 Canadian enterprises received a total of \$7 million in financial assistance under the program. These enterprises reported estimated sales of \$152 million as a direct result of the assistance provided by PEMD. As well, 50 trade associations, representing hundreds of Canadian companies, received a total of \$2.2 million to help them undertake trade promotion initiatives on behalf of their members in a wide variety of industrial sectors.

Table 6: Resource Requirements by Organization and Business Line (\$ millions)

Organization	International Business Development	Business Lines			Totals
		Trade Policy	Investment Promotion	Corporate Services	
Executive Offices	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	3.9	3.9
	0.0	0.0	0.0	3.5	3.5
Legal Adviser	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	3.2	0.0	0.0	3.2
	0.0	3.0	0.0	0.0	3.0
Trade Policy	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	41.3	2.6	0.0	43.9
	0.0	40.3	2.5	0.0	42.8
International Business Development	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	59.5	0.0	10.2	0.0	69.7
	57.4	0.0	9.8	0.0	67.2
Investment Promotion	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	6.1	0.0	6.1
	0.0	0.0	5.8	0.0	5.8
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	19.5	19.5
	0.0	0.0	0.0	19.5	19.5
Americas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	7.6	4.0	0.0	0.0	11.6
	7.6	4.0	0.0	0.0	11.6
Europe	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6.6	4.0	0.0	0.0	10.6
	6.6	4.0	0.0	0.0	10.6
Asia-Pacific	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	7.8	3.4	0.0	0.0	11.2
	7.8	3.4	0.0	0.0	11.2
Africa and Middle East	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.3	1.1	0.0	0.0	4.4
	3.3	1.1	0.0	0.0	4.4
Total	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0*
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0**
	14.8	57.0	18.9	23.4	104.1***
	42.7	55.9	18.1	23.0	139.7****

Due to rounding figures may not add to totals shown.

\* Total Main Estimates for 2003-2004

\*\* Total Net Planned Spending for 2003-2004

\*\*\* Total Authorities for 2003-2004

\*\*\*\* Total Actual Spending for 2003-2004

#### Explanatory note:

As previously noted, ITCan was established as a separate department effective December 12, 2003. Therefore, as ITCan did not exist at the time the 2003-2004 Main Estimates were tabled in Parliament, no amounts are shown under the Main Estimates or Planned Spending sections of this table.

**Table 7: Contingent Liabilities (\$ millions)**

	Amount of Contingent Liability		
	March 31 2002	March 31 2003	Current as of March 31, 2004
Pending and threatened litigation (likely or not determinable status only)	0.0	0.0	340.9
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>340.9</b>

**Explanatory notes:**

As of March 31, 2004, contingent liabilities estimated at \$340.9 million were outstanding against International Trade Canada:

This amount relates to two individual cases of pending or threatened litigation. Both these claims are NAFTA-related cases. While these cases are in various stages of litigation, it is not ITCan's policy to comment on their expected outcomes. They must, however, be recognized as potential liabilities against the Crown and are therefore presented for information purposes.



**Table 8: External User Fees****Name of Fee Activity: Trade Fairs and Missions**

The Department organizes Canadian business participation in trade shows and trade missions to assist them in penetrating foreign markets in specific priority sectors identified by Canadian missions around the world. Support for trade fair participation includes turnkey booths, and trade mission support includes transportation, translation, room rentals, hospitality events, etc. Many of these costs are recovered from participants in the form of participation fees.

<b>Fee Type:</b>	Other Products and Services — Cost Recovery
<b>Fee Setting Authority:</b>	TB Cost Recovery and Charging Policy, TB Net Voting Authority — Trade Fairs and Missions
<b>Date Last Modified:</b>	Date introduced: March 21, 1996
<b>2003-2004 Forecast Revenue (\$000):</b>	1,000
<b>2003-2004 Actual Revenue (\$000):</b>	1,118
<b>2003-2004 Full Cost (\$000):</b>	1,112

**Performance Standard:** The performance standard is driven by the overall departmental key results and the ITCan Strategic Priorities.

**For the business clients:**

- 1) Expand network of key contacts
- 2) Increase awareness of new opportunities
- 3) Active pursuit of business, investment, or S&T leads
- 4) Expand and/or diversify products and services in the foreign markets

**For the foreign contacts:**

- 5) Increase awareness and knowledge of Canadian opportunities

**For the partners and co-deliverers:**

- 6) Enhance capacity to provide guidance and support

**Performance Results:** In 2003-2004, more than 1,700 initiatives were undertaken at missions under the Client Service Fund (CSF) program. More than 600 involved organization and/or participation at trade fairs.

**For the business clients involved:**

- 75% have "greatly" or "considerably" expanded their network of key contacts in target markets.
- 70% increased their awareness of new opportunities.
- 52% have begun pursuing new opportunities.
- 54% have expanded or diversified their products and services in the target market.

**For the foreign contacts involved:**

- 70% have an increased awareness and knowledge of Canadian opportunities, including exports from Canada, investment in Canada, and S&T partnerships.

**For the partners and co-deliverers involved:**

- 60% enhanced their capacity to provide guidance and support to Canadian clients.

Fiscal Year	Planning Years	
	Forecast Revenue (\$000)	Estimated Full Cost (\$000)
2004-2005	1,000	1,000
2005-2006	950	950
2006-2007	950	950

*Continued on next page*

**Name of Fee Activity: Import/Export Permit Fees**

The issuance of import and export permits is fundamental to the control of the export and import of goods identified under the Export and Import Permits Act. Export permits cost \$9 each if issued by a broker and \$14 each where issued directly by the Department. Import permit fees vary depending on the value of the goods shipped. The revenue collected for import and export permits is credited to the Consolidated Revenue Fund.

<b>Fee Type:</b>	Regulatory Service
<b>Fee Setting Authority:</b>	Export and Import Permits Act < <a href="http://www.international.gc.ca/eicb">http://www.international.gc.ca/eicb</a> >
<b>Date Last Modified:</b>	May 16, 1995
<b>2003-2004 Forecast Revenue (\$000):</b>	17,000
<b>2003-2004 Actual Revenue (\$000):</b>	17,119
<b>2003-2004 Full Cost (\$000)*:</b>	Not Available

**Performance Standard:** Complete performance standards are available at <<http://www.international.gc.ca/eicb/ServiceGoals-en.asp>>.

**Performance Results:** A total of 994,701 import and export permits were issued during 2003-2004. This amount consists of 882,681 import permits and 112,120 export permits or certificates. Detailed permit information is published yearly in the Export and Import Permits Act Annual Report (to Parliament).

Fiscal Year	Planning Years	
	Forecast Revenue (\$000)	Estimated Full Cost (\$000)*
2004-2005	17,000	Not Available
2005-2006	6,937	Not Available
2006-2007**	Not Available	Not Available

**Explanatory notes:**

\* Information with respect to Full Cost is not available and will not be provided. The collection of fees by the Export and Import Controls Bureau (EICB) is handled by a minimal number of employees. However, all 100 members of the EICB participate in the business of Controls in one way or another. Essentially, the Department would have to determine what percentage of each employee's time is spent in the Controls business and then calculate the proportional salary. This is the information that is not available.

\*\* Information with respect to 2006-2007 Full Cost is not available and will not be provided. The requirements for permits change based on a number of variables, and at this time, the Department cannot forecast the volume of permits that will be issued in the next two years.

**Table 9: Horizontal Initiatives****Name of Horizontal Initiative: U.S. Enhanced Representation Initiative (ERI)****Name of Lead Departments**

The ERI lead and administrative support is jointly provided by Foreign Affairs Canada and International Trade Canada (formerly DFAIT). The ERI functions as a partnership of eight members: Agriculture and Agri-Food Canada, the Atlantic Canada Opportunities Agency, Canada Economic Development for Quebec Regions, Industry Canada, Foreign Affairs Canada, International Trade Canada, the National Research Council, and Western Economic Diversification.

**Start Date of the Horizontal Initiative**

Cabinet approval:	February 2003
First Treasury Board approval:	July 2003
Second Treasury Board approval:	November 2003
Official announcement in the former DFAIT press release:	September 17, 2003

<b>Funding Approved until</b>	March 31, 2008
-------------------------------	----------------

<b>Total Funding</b>	\$118.2 million
----------------------	-----------------

**Description of the Initiative**

The ERI provides a national, integrated approach and direction to managing and advancing Canada's advocacy, trade, business development, innovation and investment interests in the United States. This is done through consultation with other federal government departments, provinces and territories.

The eight ERI partners oversee a network of 42 U.S. points of contact through missions and honorary consuls. ERI activities include establishing six new consulates and one new consulate general, upgrading two other consulates to consulates general, staffing 60 incremental positions and appointing 20 honorary consuls.

**Shared Outcomes**

Outcomes for the ERI are being formally established through a Results-based Management and Accountability Framework to be approved by the Treasury Board in the 2004 calendar year.

Priority strategic objectives were identified through a Strategic Planning Conference of partners and stakeholders on March 31-April 1, 2004. These business development and advocacy priorities include:

**Immediate Outcomes**

- Increased domestic engagement and coordination
- Appreciation of Canada-U.S. interdependence in North American security
- Appreciation of Canada-U.S. interdependence in North America's economy
- Appreciation of Canada-U.S. social differences
- Technology advancement and diversification
- Raised awareness of Canadian business capabilities
- Effective development of international business development services to Canadians
- Quality policy advice and intelligence to government
- Alignment of representation abroad with Canadian government priorities
- Informed partner decision making

**Intermediate Outcomes**

- Mutually beneficial Canada-U.S. legislation, policies, laws, regulations and industry codes
- Demonstration of positive resolution of joint Canada-U.S. environmental issues
- Improved settlement of trade issues
- Greater access to the U.S. market for goods and services
- Expansion of the export base
- Improved market opportunities for Canadian business
- Improved investment attraction, retention and reinvestment
- Increased technology diversification and adaptation
- Increased effectiveness in managing Government of Canada programs in the U.S.

*Continued on next page*

### Governance Structure

The ERI is managed by the partnership through a formal governance structure including a Deputy Ministers of the Partnership Steering Committee, an Assistant Deputy Ministers/Directors General of the Partnership Operations Committee and three director-level Standing Committees: Advocacy and Business Development, Communications and Human Resources.

Day-to-day operations of the ERI are managed by the five-member ERI Secretariat, which is responsible to all eight ERI partners. The ERI Secretariat is accountable to management in the current host departments of Foreign Affairs Canada and International Trade Canada for planning, implementing and evaluating ERI's annual action plan through the governance structure.

### Federal Partners

- Agriculture and Agri-Food Canada
- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Foreign Affairs Canada
- Industry Canada
- International Trade Canada
- National Research Council
- Western Economic Diversification

In addition, the ERI works with other government departments (OGDs), the provinces and territories, industry associations, academic institutions, and municipal and regional development authorities that share an interest in increasing Canadian advocacy and economic advancement.

### Key ERI Programs and Activities

- U.S. enhanced representation (additional consulates, honorary consuls and staff in Canadian posts and at under-represented U.S. regions)
- Political and trade advocacy in the U.S.
- International business development in the U.S. (includes trade, innovation and investment)
- Technology Partnerships Initiative
- Development of horizontal governance and coordination to create linkages with ERI partners and stakeholders

### Total Allocation

\$118.2 million over five years

Annual contribution of 49% from partner departments and 51% from the fiscal framework

### Forecast Spending for 2003-2004

\$7.2 million

### Actual Spending for 2003-2004

\$4.4 million

### Achieved Results in 2003-2004

- Executive Coordinator appointed: May 2003
- First Treasury Board approval for five-year funding: July 2003
- Second Treasury Board approval: November 2003
- New consulates opened in Houston, Denver, Raleigh-Durham and San Diego
- Upgrade of Miami to Consulate General, planning for upgrade of Denver to Consulate General and planning for the establishment of consulates in Philadelphia, Phoenix and Anchorage
- Four honorary consuls appointed
- First Strategic Planning Conference: March 31-April 1, 2004, with partners, non-partner OGDs, provinces and territories. Conference identified priority strategic objectives in the U.S. in business development and advocacy
- Developed and implemented processes for horizontal governance and resource allocation

### Comments on Variance

- Late Treasury Board approval for full funding resulted in missing the 2003-2004 staff rotational cycle, causing delays in staffing new positions in the U.S. This is being rectified with accelerated staffing in the 2004-2005 fiscal year.
- Chancery construction costs were lower than estimated and delayed to fiscal year 2004-2005.

### Results Achieved by Non-federal Partners

Not applicable

### Contact Information

Douglas Bieber  
Director, Enhanced Representation Initiative  
Tel.: (613) 944-2252  
E-mail: doug.bieber@international.gc.ca

### Approved by

Douglas Bieber  
Director, Enhanced Representation Initiative  
Tel.: (613) 944-2252  
E-mail: doug.bieber@international.gc.ca

### Date Approved

July 21, 2004



**Name of Horizontal Initiative: Team Canada Inc (TCI)****Name of Lead Departments**

International Trade Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Industry Canada, Canadian Heritage and Natural Resources Canada

**Start Date of the Horizontal Initiative** 1997

**End Date** Ongoing

**Total Funding**

The initiative has an annual budget of \$1,650,000. Federal partners (members) of TCI contribute \$50,000 each per year, with the aforementioned executive members contributing \$150,000 each. Other partners contribute a range of products and services that address the various needs of Canadian exporters.

**Description of the Initiative**

Team Canada Inc is a network of 21 federal departments and agencies working with the provinces and territories and other partners to help Canadian businesses succeed in world markets. TCI's purpose is to provide the Canadian business community with single-window access to fully integrated Government of Canada services with a view to enhancing exporter capability and preparedness in international market development.

Government of Canada priorities that are addressed by TCI include:

- Raising the stature of Canada in the world
- Assisting Canada's progress as a knowledge economy in a global context
- Cooperation with other levels of government
- Improving the competitiveness and productivity of Canadian business
- Supporting the growth of Aboriginal businesses

**Shared Outcomes**

According to the Common Performance Measurement Framework developed by TCI, common or shared outcomes (immediate and intermediate) are as follows:

**Immediate Outcomes**

- Client satisfaction maintained or improved
- Increased engagement of target groups with TCI services
- Improved access to export support products and services across all regions of Canada

**Intermediate Outcomes**

- Increased knowledge by client firms of the mechanics of exporting
- Increased client awareness of business opportunities abroad
- Increased involvement of service delivery partners

Expenditures totalling \$1.65 million in 2003-2004 supported the above shared outcomes. Due to the nature of the outcomes (i.e. diverse activities by multiple partners collectively contribute to a given outcome), it is impossible to allocate specific funding amounts to each.

The Annual Report of Team Canada Inc for the year ending March 31, 2003, can be ordered by calling 1 888 811-1119 or can be ordered on-line at <http://www.exporthsource.ca>.

**Governance Structure**

A Management Board, currently chaired by Canadian Heritage, is responsible for planning, directing, managing and implementing this horizontal program. The Management Board keeps the Deputy Ministers Committee (DMC) on International Business Development (IBD) fully informed on TCI's progress in addressing its key results commitments and seeks direction from the DMC on IBD as required. The Management Board consists of a Director General level official (or equivalent) from each TCI federal member organization.

There is also an Executive Committee, which consists of the five DG-level Management Board representatives from the five core members of TCI. Day-to-day operations of TCI are managed by the TCI Directorate (consisting of five full-time staff), which is accountable to the host department (currently International Trade Canada) management structure. The Directorate is responsible for directing and managing TCI Directorate human and financial resources, and implementing TCI's annual action plan.

Each TCI partner provides specific products and services depending upon its mandate, which could focus on a particular function (e.g. export insurance), industry sector expertise (e.g. natural resources) or geographic focus (e.g. Alberta).

*Continued on next page*

### Federal Partners

- Agriculture and Agri-Food Canada
- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada
- the former Canada Customs and Revenue Agency
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canada Mortgage and Housing Corporation
- Canadian Commercial Corporation
- Canadian Heritage
- Canadian International Development Agency
- the former Department of Foreign Affairs and International Trade
- Environment Canada
- Export Development Canada
- Fisheries and Oceans Canada
- Indian and Northern Affairs Canada
- Industry Canada
- National Research Council Canada
- Natural Resources Canada
- Public Works and Government Services Canada
- Statistics Canada
- Transport Canada
- Western Economic Diversification

In addition, TCI works with an extensive network of partners who are non-federal organizations that share an interest in increasing Canadian exports and that provide trade services to TCI's clients. Partners must demonstrate a commitment to the Team Canada Inc concept. They include provincial, territorial and municipal governments, community and economic development organizations, business associations, educational institutions, not-for-profit organizations and others.

### Key Programs

• ExportSource.ca on-line export portal	\$220,000
• 1 888 toll-free Export Information Service	\$255,000
• Information products	\$624,000
• Regional Trade Networks	\$362,000

<b>Total Allocation</b>	Annual contribution of \$1.65 million from member departments
<b>Forecast Spending for 2003-2004</b>	\$1.65 million
<b>Actual Spending for 2003-2004</b>	\$1.65 million

### Achieved Results in 2003-2004

Visits to the ExportSource.ca Internet portal increased by 9% in 2003, reaching a total of 335,733 visits. As part of a client satisfaction survey undertaken in 2003, a majority of respondents (75%) indicated that ExportSource rated "good" or "better" and 54% rated the site "very good" or "better". Seventy-eight percent of respondents indicated some level of satisfaction and only 7% indicated some level of dissatisfaction.

The toll-free export information service received 11,165 calls in 2003, which represents a 14% decrease from the previous year. Service standards with respect to the timeliness of responses continue to be met or exceeded.

During 2003-2004, more than 75 new service delivery partners across Canada were enlisted in the TCI network. Most new service delivery partners were chambers of commerce and community futures organizations.

### Comments on Variance

The decrease in the volume of calls received by the toll-free telephone information service is believed to reflect an increased usage of the Internet site.

While most respondents are generally satisfied with the ExportSource site and its content, users are looking for more help in applying the information they receive. The client survey revealed that they are looking for more tools to assist them in the practical aspects of exporting.

### Results Achieved by Non-federal Partners

Not applicable

### Contact Information

Michael Calvert  
Head, Team Canada Inc Directorate  
Tel.: (613) 952-7396  
E-mail: Calvert.Michael@ic.gc.ca

### Approved by

Charles Larabie, A/Director  
Policy and Partnerships Division (TBX)  
International Trade Canada  
Tel.: (613) 996-1775  
E-mail: charles.larabie@international.gc.ca

### Date Approved

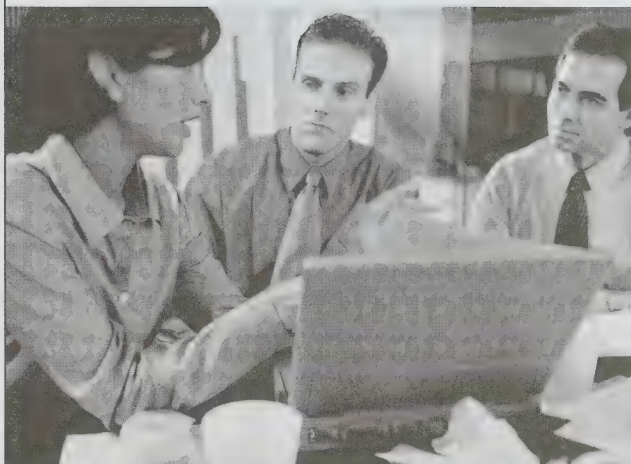
June 23, 2004

**Table 10: List of Evaluations Conducted During Fiscal Year 2003-2004**

1. Going Global Science and Technology Program
2. International Business Opportunities Centre
3. Program for Export Market Development – Investment
4. International Business Development Program in Mexico

**N.B.** The above evaluations have been completed in fiscal year 2003-2004 but have not yet been approved by the Department.

# Reporting on Management Issues and Other Government-Wide Initiatives



## Section 7

### 7.1 | Government On-Line and Service Improvement

Canada's prominence in providing Internet-based services and information continues to be recognized in international studies of e-government. For instance, according to Accenture's latest report on this subject, released in May 2004, Canada ranks first, for the fourth year in a row, among 22 countries evaluated. International Trade Canada continues to contribute to this success by leading enhancement and expansion of the gateway for non-Canadians <<http://www.CanadaInternational.gc.ca>> and its cluster, Doing Business with Canada, as well as clusters on the Canadian Gateway (Travel at Home and Abroad) and the Business Gateway (Exporting from Canada).

International Trade Canada continues to solicit and use feedback from clients to improve the non-Canadians gateway as well as its own site. The expressed needs of clients drive the design and application of on-line services. An Internet survey has confirmed that clients are very satisfied with the content and navigation of the departmental site, and international focus groups responded favourably to the new design and layout of the gateway for non-Canadians. Over the last year, there was a dramatic rise in usage of the international gateway

and clusters (51% increase in visits and 67% increase in page views). It is particularly noteworthy that these increases took place during a year when overall growth of traffic to Government of Canada sites declined. The increased usage was primarily the result of efforts to make the gateway pages more accessible to search engines. Referrals from search engines increased tenfold immediately after the pages were reprogrammed.

International Trade Canada made progress in other service improvements last year, as follows:

- The Virtual Trade Commissioner e-CRM project (an electronic Customer Relationship Management system) continues to build partnerships with other government departments that have international clients, to ensure development of a common long-term solution. The other partners are Agriculture and Agri-Food Canada, the Canadian Commercial Corporation, Canadian Heritage, Export Development Canada and Foreign Affairs Canada. The project is on track to launch in 2005.
- The Export Import Controls System was successfully launched. It provides a direct and secure link between customs brokers and International Trade Canada to facilitate the acquisition and management of necessary permits.



- In collaboration with Foreign Affairs Canada, International Trade Canada is assessing a Web content management system licensed by Public Works and Government Services Canada. The intent is to integrate and rationalize the content and services of multiple Websites, making information more accessible, accurate and efficiently managed.
- The Government On-Line initiative has driven the Department's development of an international service delivery vision that calls for service delivery that is client-centred and multi-channelled – in person, on the telephone and over the Internet. This project directly supports the Department's strategic objectives of forging an innovative organization and promoting coherent and targeted internal and external communications.
- The Vision for International Services focuses on aligning and integrating services and supporting business processes in a manner that optimizes their contribution to the achievement of Canada's strategic international objectives.

- make sustainable development an operating premise for the Department.

The full strategy can be viewed at <http://www.international.gc.ca/sustain/agenda2003>.

The strategy's goals, objectives and targets fit well with most of the strategic priorities that FAC and ITCan focused on during 2003-2004 – specifically, from the ITCan perspective, with the long-standing foreign and trade policy objectives to do with multilateral, G8 and key bilateral relationships and the World Trade Organization (WTO) and Free Trade Area of the Americas (FTAA) negotiations. That fit is evident in the following more notable achievements among the remaining unreported (April-December 2003) commitments in *Agenda 2003* and in other sustainable development commitments in the 2003-2004 business plan.

To meet the goal to improve the trade-environment interface:

- The initial environmental assessments for the FTAA negotiations, the Canada-Central America Four free trade negotiations and the Singapore negotiations were released for periods of public comment, and a database with approximately 200 entries was established to facilitate direct communications with Canadians on the environmental assessment of trade negotiations.
- ITCan advanced the objective of including environmental and labour standards in the context of the FTAA process. An environmental concept paper was tabled in June 2003, and Canada has indicated its intent to table a similar concept paper on labour.
- ITCan and FAC contributed \$62,000 to bring 27 developing-country participants from Latin America and the Caribbean to participate in the Americas Trade and Sustainable Development Forum on the margins of the 8th FTAA Ministerial Meeting in Miami in 2003.
- At the Miami Ministerial, Canada secured an acknowledgment of the need to respect and value cultural diversity in the FTAA context, and helped to facilitate further progress with respect to transparency and the participation of civil society.

## 7.2 Sustainable Development Strategy

*Agenda 2003: A Sustainable Development Strategy for the Department of Foreign Affairs and International Trade* served as a framework for the former Department's sustainable development initiatives for the 2001-2003 period. The last month of its influence coincided with the December 2003 separation of the former DFAIT into Foreign Affairs Canada (FAC) and International Trade Canada (ITCan).

The key goals outlined in *Agenda 2003* were to:

- improve the trade-environment interface;
- promote sustainable development in international activities;
- clarify the place of human security and human rights in sustainable development;
- implement the sustainable development aspects of the Northern Dimension of Canada's Foreign Policy;
- prepare for the World Summit on Sustainable Development in 2002; and

- ITCan continued to work with partners to advance development issues in the course of the overall Doha Development Agenda negotiations, including pursuing initiatives to strengthen technical assistance and capacity building, both at the WTO and bilaterally; seeking to address some of the domestic, commercial and economic challenges that many developing countries face in implementing trade agreements; and addressing existing concerns about taking on new commitments.
- ITCan and FAC made substantive contributions on all aspects of environmental negotiations in the WTO, notably on liberalizing trade in environmental goods and ensuring that trade and environmental regimes are mutually supportive.
- ITCan and FAC contributed more than \$33,000 to update the successful *Environment and Trade Handbook*. The handbook, available in five languages, is a free resource to those in developing and developed countries who seek to better understand the linkages between trade and environment.
- Recommendations for promoting corporate social responsibility (CSR) at Canada's missions abroad were sent by the deputy ministers to all heads of mission. In addition, CSR case studies were integrated into the training of Foreign Service officers, and the Department launched a Corporate Sustainability Reporting Toolkit Website in conjunction with Industry Canada and Environment Canada.
- ITCan co-sponsored and was a key participant in an executive seminar on CSR held in Trinidad and Tobago in September 2003.

To meet the goal to implement the sustainable development aspects of the Northern Dimension of Canada's Foreign Policy, the number of northern exporters (small or medium-sized enterprises) in Nunavut, Yukon and Northwest Territories was increased from 15 to 57 by furthering regional cooperation.

More details on these commitments and others can be found in the final progress report on *Agenda 2003* at <http://www.international.gc.ca/sustain/SustainDev/overview-en.asp>.

The success of *Agenda 2003* as an implement of change was fully assessed in order to build upon its strengths and to avoid its weaknesses in the development of *Agenda 2006*, its successor. A short summary of the assessment is available as part of *Agenda 2006* at <http://www.international.gc.ca/sustain/sd-dd/menu-en.asp> and the full assessment is available at <http://www.international.gc.ca/sustain/sd-dd/Append-en.asp>.

*Agenda 2003*, as a document, was deemed to be an improvement on its predecessor in structure and readability but deficient in explaining the expected outcomes of actions. In its implementation, *Agenda 2003* was judged to be effective in influencing change in international forums but less so in securing buy-in at all levels within the Department. Still, of the 68 commitments undertaken, 56 were fully met. The remaining 12 were completed in part and are therefore ongoing or have been postponed for various reasons. Many of the successfully met commitments had to do with laying groundwork and assuming a negotiating or leadership role that contributed to the following milestones:

- Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants (2001);
- amendments to the International Boundary Waters Treaty Act (2001);
- Cartagena Protocol on Biosafety (2001);
- Food and Agriculture Organization International Plan of Action on Illegal, Unregulated and Unreported Fishing (2001);
- entry into force of the UN Agreement on Straddling and Highly Migratory Fish Stocks (2001);
- commencement of the application of the Framework for the Environmental Assessment of Trade Negotiations (2001 and ongoing);
- creation and ongoing development of the University of the Arctic (2001 and ongoing);
- entry into force of the Rome Statute of the International Criminal Court (2002);

- Canadian ratification of the Kyoto Protocol (2002);
- corporate social responsibility the focus of a first hemispheric conference (2002);
- UN Protocol on the Illicit Trafficking in Firearms (2002);
- Johannesburg Plan of Implementation as a result of the World Summit on Sustainable Development (2002);
- entry into force of the UN Convention against Corruption (2003); and
- completion of negotiations with France to permit the safe and sustainable extraction of oil and gas from reserves straddling Canadian and French areas of jurisdiction near St. Pierre and Miquelon.

## ITCan's New Sustainable Development Strategy

An updated strategy, *Agenda 2006: A Sustainable Development Strategy for the Departments of Foreign Affairs and International Trade*, was tabled in Parliament in February 2004 on behalf of the recently separated departments, which at that time were referred to as the Department of Foreign Affairs and the Department of International Trade. Since their official designation as "Foreign Affairs Canada" and "International Trade

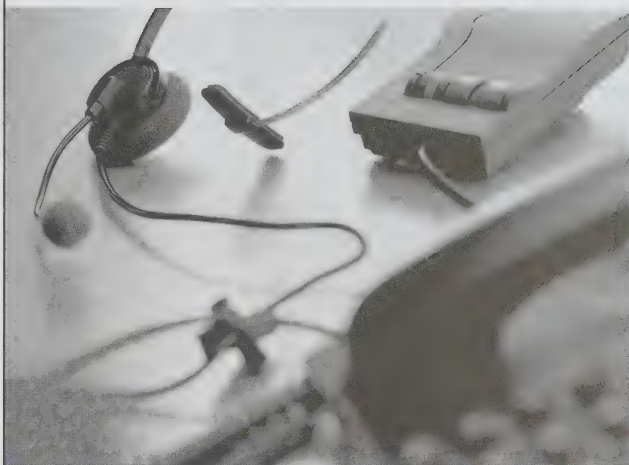
Canada," the strategy is now simply referred to as *Agenda 2006*. It is available at <<http://www.international.gc.ca/SD-DD>>.

*Agenda 2006* has fewer goals than its predecessor and includes commitments to improve participation within the Department. It builds on many of the achievements of *Agenda 2003* and includes the ITCan/FAC priority commitments defined in the Johannesburg Plan of Implementation.

The first year of implementation of *Agenda 2006* should reveal any challenges the two departments might face in continued operations through one strategy. These will be addressed after analysis of the first annual progress report in March 2005.



# Contact Information



## Section 8

### 8.1 How to Reach Us

International Trade Canada makes a wealth of information resources, and reference tools available to the Canadian public through its information and media services.

#### Information Services

The Enquiries Centre is a referral service and resource centre that responds to general questions about the Department, exporting procedures and foreign markets, and questions about Canada's trade policy and involvement in international organizations. Where specialized knowledge is required, clients are referred to experts within the Department. The Centre also coordinates the storage and distribution of the Department's hard-copy publications.

**Telephone:** 1 800 267-8376 (toll-free in Canada)  
(613) 944-4000 (within the National  
Capital Region and outside Canada)

**TTY:** (613) 944-9136

**Fax:** (613) 996-9709

**E-mail:** [enqserv@international.gc.ca](mailto:enqserv@international.gc.ca)

**Mail:** Enquiries Services (SXCI)  
International Trade Canada  
125 Sussex Drive  
Ottawa, ON K1A 0G2

International Trade Canada's Website <<http://www.itcan-cican.gc.ca>> is a source of the latest information addressing the needs of both domestic and international clients. A large number of documents published by International Trade Canada can be accessed on-line. A catalogue is available at <<http://www.international.gc.ca/english/news/public.htm>>.

The Department's library holds a unique collection of materials in areas relevant to its mandate. Selected services are available to members of the public conducting research in these subject areas. The library is open to the public Monday to Friday from 8:30 a.m. to 4:30 p.m. For further information, telephone (613) 992-6150 or e-mail [infotech@international.gc.ca](mailto:infotech@international.gc.ca).

#### Media Services

The Media Relations Office provides information to the media on all aspects of Canada's trade policy, relations with other countries, involvement in international organizations, and departmental operations. For information, telephone (613) 995-1874 or fax (613) 995-1405.



## 8.2 | How to Contact Organizations Related to the Department

### International Trade Canada

125 Sussex Drive  
Ottawa, ON K1A 0G2

Tel: (613) 944-4000 / 1 800 267-8376

TTY: (613) 944-9136

Fax: (613) 996-9709

Web: <http://www.itcan-cican.gc.ca>

### North American Free Trade Agreement (NAFTA) – Canadian Section

90 Sparks Street, Suite 705  
Ottawa, ON K1P 5B4

Tel: (613) 992-9388

Fax: (613) 992-9392

Web: <http://www.nafta-sec-alena.org>

### Canadian Commercial Corporation

1100-50 O'Connor Street  
Ottawa, ON K1A 0S6

Tel: (613) 996-0034 / 1 800 748-8191

Fax: (613) 995-2121

Web: <http://www.ccc.ca>

### Export Development Canada

151 O'Connor Street  
Ottawa, ON K1A 1K3

Tel: (613) 598-2500

Fax: (613) 237-2690

TTY: 1 866 574-0451

Web: <http://www.edc.ca>



# Other Information



## Section 9

### 9.1 Acronyms and Abbreviations

<b>ADM</b>	Assistant Deputy Minister	<b>IT</b>	Information technology
<b>APEC</b>	Asia-Pacific Economic Cooperation forum	<b>NAFTA</b>	North American Free Trade Agreement
<b>CIDA</b>	Canadian International Development Agency	<b>NEPAD</b>	New Partnership for Africa's Development
<b>DDA</b>	Doha Development Agenda	<b>NGO</b>	Non-governmental organization
<b>DFAIT</b>	Department of Foreign Affairs and International Trade	<b>OAS</b>	Organization of American States
<b>DND</b>	Department of National Defence	<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development
<b>e<sup>3</sup></b>	Equilibrium, effectiveness, excellence (a departmental initiative)	<b>PCO</b>	Privy Council Office
<b>FDI</b>	Foreign direct investment	<b>PEMD</b>	Program for Export Market Development
<b>FTAA</b>	Free Trade Area of the Americas	<b>RCMP</b>	Royal Canadian Mounted Police
<b>G8</b>	Group of seven leading industrialized nations (Canada, France, Germany, Italy, Japan, United Kingdom, United States) plus Russia	<b>RMAF</b>	Results-based Management and Accountability Framework
<b>GDP</b>	Gross domestic product	<b>SMEs</b>	Small and medium-sized enterprises
<b>GOL</b>	Government On-Line	<b>TBS</b>	Treasury Board Secretariat
<b>IBOC</b>	International Business Opportunities Centre	<b>TCI</b>	Team Canada Inc
<b>IPC</b>	Investment Partnerships Canada	<b>TCS</b>	Trade Commissioner Service
		<b>UN</b>	United Nations
		<b>VTC</b>	Virtual Trade Commissioner
		<b>WTO</b>	World Trade Organization

## 9.2 | Index

**A**

Aboriginal businesses	45, 74
Africa	21, 34, 37, 44, 68, 83
<i>Agenda 2006</i>	79, 80
Andean Community	34
Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) forum	83

**B**

Brazil	17, 19, 21, 34, 39, 44, 46, 83
--------	--------------------------------

**C**

Canada-U.S. relations	19, 30, 32, 37
<i>CanadExport</i>	41, 45, 47
Canadian Commercial Corporation (CCC)	13, 44, 47, 55, 75, 77, 82
Canadian exporters	12, 13, 23, 38, 40, 42, 44, 74
Canadian Heritage	55, 74, 75, 77
Canadian International Development Agency (CIDA)	35, 75, 83
Caribbean Community (CARICOM)	34
Central America Four (CA4)	21, 29-30, 34-35, 78
China	17, 19, 22, 34, 36, 38, 40
Common Performance Measurement Framework	74
Corporate social responsibility (CSR)	44, 79

**D**

Doha Round	6, 11, 18, 27, 33, 79, 83
------------	---------------------------

**E**

Enhanced Representation Initiative (ERI)	6, 30-31, 72-73
European Union	21, 29, 30, 34, 43
Export and Import Permits Act	12, 65, 71
Export control regimes	22, 30, 32, 37
Export Development Canada (EDC)	13, 42, 44, 47, 55, 75, 77, 82
ExportSource	38, 74, 75

**F**

Foreign direct investment (FDI)	7, 18, 21, 27, 30, 39, 48, 51, 83
Free Trade Area of the Americas (FTAA)	6, 11, 18-20, 27, 29-30, 33-34, 37, 78, 83

**G**

G8	19-20, 44, 78, 83
General Agreement on Trade in Services (GATS)	20, 33
Government On-Line (GOL)	3, 35, 39, 47, 77, 78, 83

**H**

Human rights	37, 44, 78
--------------	------------

**I**

IFInet	22, 43, 47
India	17, 19, 21, 34, 39, 44, 75
Industry Canada, Minister of Industry	7, 9, 12, 19-20, 56, 59-62, 72-75, 79
InfoExport	22, 38, 45, 47
Information technology (IT)	7, 23, 25, 39, 54-55, 83
Intellectual property rights	6, 21
International business development services	23, 72
International Business Opportunities Centre (IBOC)	12, 23, 40, 43, 45, 47, 76, 83
International Policy Review (IPR)	17, 19, 20, 25
International Trade Centres	12, 23, 39-42
Investment Partnerships Canada (IPC)	7, 12, 19, 83

**L**

Labour standards	35, 78
------------------	--------

**M**

Management Accountability Framework (MAF)	25, 83
Management, Resources, Results Structure (MRRS)	10, 24-25, 27
Mexico	19, 31, 32, 43-44, 76

**N**

New Approach@Work	39-40, 46
North American Free Trade Agreement (NAFTA)	13, 18, 21-22, 25, 30-32, 37, 48, 69, 82, 83

**O**

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)	36, 83
--	--------

**P**

Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS)	10, 24
Privy Council Office (PCO)	83
Program for Export Market Development (PEMD)	23, 42, 45, 47, 51, 65, 67, 76, 83



**R**

Representation abroad .....	21, 31, 72
Research and development (R&D) .....	11, 42, 43, 48
Results-based management (RBM) .....	10, 13, 25-26, 39, 46-47, 52-53, 72, 83
Russia .....	34, 83

**S**

Science and technology (S&T) .....	6, 9, 11-12, 22, 24, 27, 31-32, 41, 43-44, 46, 70, 76
Smart Border Declaration, Smart Border Initiative, smart border process .....	18-20, 32, 37
Softwood lumber .....	6, 18-19, 21, 30-31, 37
South Korea .....	42
Speech from the Throne .....	19, 27
Strategic Business Relationship Initiative .....	45
Sustainable development .....	3, 21, 30, 33-35, 37, 78-80

**T**

Team Canada Inc (TCI) .....	7, 23, 25, 38, 40-41, 44, 46, 74, 75, 83
Terrorism .....	32, 54
Trade Commissioner Service (TCS) .....	7, 11, 23, 26, 38-41, 44, 46-47, 83
Treasury Board of Canada Secretariat .....	10, 25, 44

**U**

United Nations (UN) .....	35-36, 79, 80, 83
United States, U.S. ....	6, 11, 16-23, 25, 27, 29-33, 37, 39, 41-42, 44-45, 48, 56, 72-73, 83

**V**

Virtual Trade Commissioner (VTC) .....	7, 23, 39-40, 45, 47, 55, 77, 83
--	----------------------------------

**W**

Weapons of mass destruction .....	32
Wheat .....	31
World Economic Forum .....	20, 44
World Trade Organization (WTO) .....	6, 11, 17-21, 29-31, 33-35, 37, 78-79, 83





<b>R</b>	Recherche et développement (R-D)	11, 44
	Relations Canada-Etats-Unis	38
	Représentation à l'étranger	74
	Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	37, 45, 48, 81-82
	Russie	34, 85
<b>S</b>	Science et technologie (S et T)	43, 45-46, 72
	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	10, 26, 45
	Service des délégués commerciaux (SDC)	7, 11, 23-24, 26, 39-43, 45-46, 48, 85
	Structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR)	10, 24, 26-27
	Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR)	10, 24
<b>T</b>	Technologies de l'information (TI)	21, 25, 85
	Terrorisme	33, 56
<b>U</b>	Union européenne	21, 29-30, 35, 44
<b>Z</b>	Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA)	6, 11, 18, 20-21, 29-30, 33-34, 36, 38, 80-81, 85



F

Forum de coopération économique Asie-Pacifique (APEC)

85

G

G8

Gestion axée sur les résultats

20, 46, 80, 85  
10, 13, 26, 48, 55

Gouvernement en direct (GED)

3, 35, 40, 48, 57, 79-80, 85

I

IFinet

22, 45

Inde

21, 46

Industrie Canada, ministre de l'Industrie

7, 19, 57, 62-64, 74-77, 81

Infocxport

22, 47-48

Initiative de représentation accrue

6, 22, 31, 57, 74, 75

Initiative stratégique de relations avec les entreprises

46

Investissement étranger direct (IED)

7, 18, 27, 30, 40, 49, 52, 85

L

Loi sur les licences d'exportation et d'importation (LLEI)

12, 73

M

Mexique

20, 31, 33, 45, 49, 78

N

Normes du travail

80

Nouvelle Approche@l'oeuvre

40-41, 48

O

Organisation mondiale du commerce (OMC)

6, 11, 17, 27, 29, 33, 80, 85

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

37, 85

Organisation des Nations Unies (ONU)

37, 85

P

Portaires pour l'investissement au Canada (PIC)

7, 12, 19, 85

Patrimoine canadien

57, 76, 78-79

Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)

23, 44, 46, 48, 51, 69, 78, 85

9.2 | Index

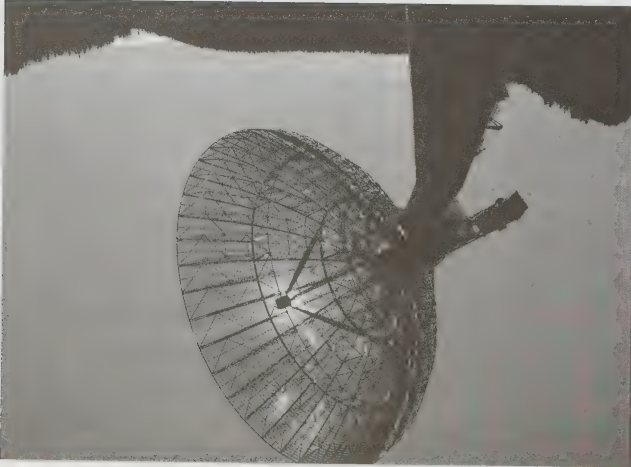
A	Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)	6, 13, 18, 21-23, 25, 30-33, 38, 49, 71, 84-85
	Accord général sur le commerce des services (AGCS)	21, 34
B	Action 2006	81, 82
	Afrique	21, 35, 38, 45, 70, 85
C	Agence canadienne de développement international (ACDI)	36, 77, 85
	Amérique centrale (CA4)	21, 29-30, 34, 36, 80
D	Armes de destruction massive	33
E	Blé	32
	Bois d'œuvre résineux	6, 19, 21, 30-31, 38
F	Brésil	17, 19, 20, 35, 40, 46
	Bureau du Conseil privé (BCP)	85
G	Cadre de vérification fondé sur le risque (CVFR)	26
	CanadaExport	42, 46, 48
H	Centre des occasions d'affaires internationales (COAI)	12, 23, 41, 44, 47, 78, 85
	Centres du commerce international	23-24, 40, 42-43
I	Chine	17, 19, 20, 35-36, 40
	Communauté andine	35
J	Communauté des Caraïbes (CARICOM)	35
	Corporation commerciale canadienne (CCC)	13, 45, 48, 57, 79, 84
K	Corée du Sud	43
	Cycle de Doha	18, 27
L	Délégué commercial virtuel (DCV)	7, 23, 40-42, 46, 48, 79, 85
	Développement durable	3, 21, 30, 33, 35-38, 80-82
M	Discours du Trône	19, 27
	Droits de propriété intellectuelle	6, 21, 34
N	Droits de la personne	38, 45, 80
O	Entreprises autochtones	42, 46, 76
	Équipe Canada inc (ECI)	7, 23, 25, 39, 41-43, 46, 48, 76-77, 85
P	États-Unis	6, 11, 16-21, 23, 25, 27, 29-33, 35, 38, 40, 42-46, 49, 57-58, 74-75
	Examen de la politique internationale (EPI)	17, 19-20, 25
Q	Exportateurs canadiens	12, 23, 39, 42, 46, 76
	Exportation et développement Canada (EDC)	13, 43, 45, 48, 57, 77, 84
R	ExportSource	76-77

# Renseignements supplémentaires

## Section 9

### 9.1 Acronymes et abréviations

<b>ACDI</b>	Agence canadienne de développement international
<b>ALENA</b>	Accord de libre-échange nord-américain
<b>APEC</b>	Organisation de coopération économique Asie-Pacifique
<b>BCP</b>	Bureau du Conseil privé
<b>CGRR</b>	Cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats
<b>COAI</b>	Centre des occasions d'affaires internationales
<b>DCV</b>	Délégué commercial virtuel
<b>e<sup>3</sup></b>	Équilibre, efficacité, excellence (une initiative ministérielle)
<b>ECI</b>	Équipe Canada inc
<b>G8</b>	Groupe des sept nations les plus industrialisées (Allemagne, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni) plus la Russie
<b>GED</b>	Gouvernement en direct
<b>GRC</b>	Gendarmerie royale du Canada
<b>IED</b>	Investissement étranger direct
<b>MAECI</b>	Ministère des affaires étrangères et du Commerce international
<b>MDN</b>	Ministère de la Défense nationale
<b>NEPAD</b>	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OEА</b>	Organisation des États américains
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du commerce
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PDD</b>	Programme de Doha pour le développement
<b>PDME</b>	Programme de développement des marchés d'exportation
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PIC</b>	Partenaires pour l'investissement au Canada
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du Trésor
<b>SDC</b>	Service des délégués commerciaux
<b>SMA</b>	Sous-ministre adjoint
<b>TI</b>	Technologies de l'information
<b>ZLEA</b>	Zone de libre-échange des Amériques



## 8.2 Comment joindre les organismes liés au Ministère

### Commerce international Canada

125, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Téléphone : (613) 944-4000

Sans frais : 1 800 267-8376

ATS : (613) 944-9136

Télécopieur : (613) 996-9709

Site Web : <http://www.intcan-cican.gc.ca>

### Accord de libre échange nord-américain (ALENA) –

#### Section canadienne

90, rue Sparks, bureau 705  
Ottawa (Ontario) K1P 5B4

Téléphone : (613) 992-9388

Télécopieur : (613) 992-9392

Site Web : <http://www.nafta-sec-alena.org>

### Corporation commerciale canadienne

50, rue O'Connor, bureau 1100  
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Téléphone : (613) 996-0034

Sans frais : 1 800 748-8191

Télécopieur : (613) 995-2121

Site Web : <http://www.ccc.ca>

### Exportation et développement Canada

151, rue O'Connor

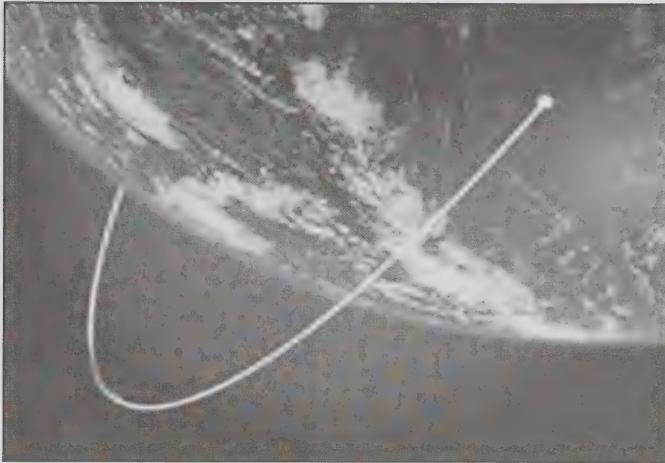
Ottawa (Ontario) K1A 1K3

Téléphone : (613) 598-2500

Télécopieur : (613) 237-2690

ATS : 1 866 574-0451

Site Web : <http://www.edc.ca>





# Contacts

## Section 8



### 8.1 | Comment nous joindre

Commerce international Canada offre au public canadien une vaste gamme de sources d'information et d'outils de référence par l'intermédiaire de ses services d'information et de ses services aux médias.

#### Services d'information

Le Centre de renseignements est un service de référence et un centre de ressources qui répond aux questions générales sur le Ministère, à celles concernant les procédures d'exportation et les marchés étrangers, ainsi qu'à celles portant sur la politique commerciale du Canada et la participation de celui-ci aux organisations internationales. Lorsque des connaissances spécialisées sont nécessaires, le Centre adresse les clients à des experts du Ministère. Le Centre coordonne également l'entreposage et la diffusion des publications sur papier du Ministère.

**Téléphone :** 1 800 267-8376 (sans frais au Canada)

(613) 944-4000 (dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada)

**ATS :** (613) 944-9136

**Télécopieur :** (613) 996-9709

**Courriel :** [enqserv@international.gc.ca](mailto:enqserv@international.gc.ca)

#### Services aux médias

La bibliothèque du Ministère possède une remarquable collection de documents dans des domaines liés à son mandat. Certains services sont offerts aux particuliers qui effectuent des recherches dans ces domaines. La bibliothèque est ouverte au public du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30. Pour plus d'information, téléphonez au (613) 992-6150 ou envoyez un courriel à [infoech@international.gc.ca](mailto:infoech@international.gc.ca).

[international.gc.ca/francois/news/public.htm](http://www.international.gc.ca/francois/news/public.htm).

Le site Web de Commerce international Canada <<http://www.international.gc.ca>> est une source de renseignements jour répondant aux besoins des clients nationaux et internationaux. Un grand nombre de documents publiés par le Ministère sont accessibles en ligne <<http://www.international.gc.ca/francois/news/public.htm>>.

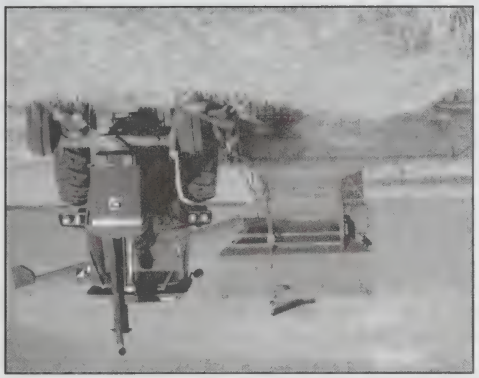
**Adresse postale :** Service des renseignements (SXCI)  
Commerce international Canada  
125, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

**Nouvelle stratégie de développement durable de Cîcan**

Une stratégie mise à jour, *Action 2006, Stratégie de développement durable des ministères des Affaires étrangères et du Commerce international*, a été déposée au Parlement en février 2004 par les deux ministères nouvellement séparés des Affaires étrangères et du Commerce international. Depuis que ces ministères ont reçu leur dénomination officielle, respectivement Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada, la stratégie est simplement appelée *Action 2006*. On peut la consulter à <<http://www.international.gc.ca/SD-BD>>.

*Action 2006* comporte moins d'objectifs qu'*Action 2003* et comprend des engagements relatifs à l'amélioration de la participation au sein du Ministère. Cette stratégie s'appuie sur bon nombre des réalisations de la stratégie précédente et englobe les objectifs prioritaires de Cîcan et d'AEC définis dans le Plan d'action de Johannesburg.

La première année de mise en œuvre d'*Action 2006* devrait permettre de déceler toute difficulté que pourraient connaître les deux ministères en poursuivant leurs activités respectives au moyen d'une même stratégie. Ces difficultés seront abordées après l'analyse du premier rapport d'étape annuel, en mars 2005.



- le Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques (2001);
- le Plan d'action international de la FAO visant à prévenir, à contrecarrer et à éliminer la pêche illégale, non déclarée et non réglementée (2001);
- l'entrée en vigueur de l'Accord des Nations Unies sur les stocks de poissons chevauchants et les stocks de poissons grands migrateurs (2001);
- l'application du Cadre d'évaluation environnementale des négociations commerciales (depuis 2001);
- la création et le développement de l'Université de l'Arctique (depuis 2001);
- l'entrée en vigueur du Statut de Rome de la Cour pénale internationale (2002);
- la ratification du Protocole de Kyoto par le Canada (2002);
- la première conférence panaméricaine axée sur la responsabilité sociale des entreprises (2002);
- le protocole des Nations Unies contre la fabrication et le trafic illicites d'armes à feu (2002);
- le Plan d'action de Johannesburg découlant du Sommet mondial sur le développement durable (2002);
- l'entrée en vigueur de la Convention des Nations Unies contre la corruption (2003);
- l'aboutissement des négociations avec la France en vue de permettre l'exploitation sûre et durable des réserves de pétrole et de gaz naturel chevauchant les territoires canadiens et français au large de Saint-Pierre-et-Miquelon.

- Cîcan a coparrainé un séminaire sur la RSE à l'intention des cadres supérieurs, qui a eu lieu à Trinité-et-Tobago en septembre 2003, et sa participation a été importante.

Pour permettre l'atteinte de l'objectif de mise en œuvre des éléments du volet nordique de la politique étrangère du Canada concernant le développement durable, la coopération régionale a été renforcée, ce qui a permis de faire passer le nombre d'exportateurs nordiques (petites et moyennes entreprises) du Nunavut, du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest de 15 à 57.

Pour plus de détails sur ces engagements et sur d'autres, veuillez consulter le rapport d'étape final d'Action 2003 à <http://www.international.gc.ca/sustain/sustainDev/overview-fr.asp>.

Le succès d'Action 2003 a tiré d'outil de changement de l'élaboration d'Action 2006, son successeur, puisent profiter de ses points forts et éviter ses points faibles. Un bref résumé de cette évaluation peut être obtenu à partir de la page d'Action 2006 à <http://www.international.gc.ca/sustain/sd-dd/menu-fr.asp>, et l'évaluation complète peut être consultée à <http://www.international.gc.ca/sustain/sd-dd/Append-fr.asp>.

Sur les plans de la structure et de la lisibilité, le document d'Action 2003 a été considéré supérieur à celui de son prédécesseur, mais l'application des résultats prévus relativement aux mesures prises a été jugée déficiente. Sur le plan de la mise en œuvre, il a été déterminé qu'Action 2003 avait influencé efficacement le changement au sein des tribunes internationales, mais qu'elle avait été moins efficace en ce qui concerne l'obtention de l'assentiment du Ministère à tous les niveaux. Malgré tout, 56 des 68 engagements ont été pleinement remplis. Parmi les 12 autres, certains ont été remplis en partie et demeurent à l'ordre du jour, alors que d'autres ont été mis de côté pour différentes raisons. Bon nombre des engagements remplis concernaient le travail de base et l'adoption d'un rôle de négociation de premier plan, qui ont contribué aux éléments clés ci-dessous :

- la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (2001);
- les modifications à la Loi du Traitée des eaux limitrophes internationales (2001);

- Cîcan et AEC ont investi 62 000 \$ pour amener 27 pays en développement de l'Amérique latine et des Antilles à participer au Forum des Amériques sur le commerce et le développement durable, en marge de la 8<sup>e</sup> Réunion ministérielle de la ZLEA tenue à Miami en 2003.

À la réunion ministérielle de Miami, le Canada a amené les membres à affirmer la nécessité de respecter et de valoriser la diversité culturelle dans le contexte de la ZLEA, et il a contribué à l'accroissement de la transparence et de la participation de la société civile.

- Cîcan a continué de collaborer avec ses partenaires afin de mettre de l'avant des objectifs de développement dans le cadre général des négociations du Programme de Doha pour le développement : il s'agit entre autres de mettre en œuvre des initiatives de renforcement de l'aide technique et des capacités, à l'échelle de l'OMC et à l'échelle bilatérale de chercher à résoudre certains problèmes nationaux, commerciaux et économiques auxquels doivent faire face bon nombre de pays en développement lorsque vient le temps d'appliquer leurs accords commerciaux; et d'aborder certaines préoccupations concernant la prise de nouveaux engagements.

Cîcan et AEC ont grandement contribué à tous les aspects des négociations environnementales à l'OMC, notamment en ce qui concerne la libéralisation des échanges de produits environnementaux et l'appui mutuel des régimes commerciaux et environnementaux.

- Cîcan et AEC ont consacré plus de 33 000 \$ à la mise à jour du *Guide de l'environnement et du commerce*, qui a été très bien reçu. Ce manuel, publié en cinq langues, est mis gratuitement à la disposition de toutes les personnes des pays en développement et des pays développés qui cherchent à mieux comprendre les liens entre le commerce et l'environnement.

- Les sous-ministres ont fait parvenir à tous les chefs de mission des recommandations visant à encourager la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les missions du Canada à l'étranger. De plus, des études de cas se rapportant à cette question ont été intégrées à la formation des agents du service extérieur, et le Ministère a inauguré le site Web « Troussé d'information sur la production de rapports sur le développement durable », conjointement avec Industrie Canada et Environnement Canada.



développement Canada ainsi qu'Affaires étrangères Canada. Tout indique que ce projet pourra être mis à exécution en 2005.

- Le Système des contrôles à l'exportation et à l'importation a été mis en place avec succès. Celui-ci permet d'établir un lien direct et sécuritaire entre les courtes en douane et Commerce international Canada, ce qui facilite l'acquisition et la gestion des permis nécessaires.

- En collaboration avec Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada s'emploie à évaluer un système de gestion de contenu Web autorisé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. L'objectif visé consiste à intégrer et à rationaliser le contenu et les services de sites Web multiples, de manière à accroître l'accessibilité et la précision de l'information, qui pourra en outre être gérée plus efficacement.

- L'initiative du Gouvernement en direct a amené le Ministère à déterminer que la prestation de services internationaux doit être axée sur la clientèle et passer par des voies diverses : en personne, au téléphone et par Internet. Ce projet appuie directement les objectifs stratégiques du Ministère consistant à encourager l'innovation au sein de l'organisation et à rendre les communications internes et externes plus cohérentes et plus ciblées.
- La Vision des services internationaux est axée sur la coordination et l'intégration des services et des processus administratifs connexes, de façon à ce que leur contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques internationaux du Canada puisse être optimisée.

## 7.2 | Stratégie de développement durable

*Action 2003, Stratégie de développement durable du ministre des Affaires étrangères et du Commerce international* a servi à encadrer les initiatives de développement durable mises en œuvre entre 2001 et 2003 par l'ancien Ministère. Le mois marquant la fin de cette stratégie, décembre 2003, a coïncidé avec la division du MAECI entre Affaires étrangères Canada (AEC) et Commerce international Canada (CICan).

- Les principaux objectifs mentionnés dans *Action 2003* étaient les suivants :
  - renforcer les liens entre le commerce et l'environnement;

La stratégie complète peut être consultée à <<http://www.international.gc.ca/sustain/agenda2003>>.

Les objectifs de cette stratégie concordent bien avec la plupart des priorités stratégiques sur lesquelles AEC et CICan se sont concentrés en 2003-2004 – plus particulièrement, du point de vue de CICan, avec les objectifs de politique étrangère et commerciale à long terme se rapportant aux relations multilatérales, aux relations bilatérales primordiales, aux relations avec les autres pays du G8 ainsi qu'aux négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA). Cette concordance ressort clairement des réalisations remarquables découlant des engagements d'*Action 2003* (d'avril à décembre 2003) n'ayant pas fait l'objet de rapport, de même que d'autres engagements en matière de développement durable mentionnés dans le plan d'activités de 2003-2004.

- Pour permettre l'atteinte de l'objectif consistant à renforcer les liens entre le commerce et l'environnement :
  - Les évaluations environnementales initiales des négociations de la ZLEA, des négociations avec quatre pays d'Amérique centrale ainsi qu'avec Singapour ont été publiées afin de donner le temps au grand public de s'exprimer, et une base de données pour faciliter les communications directes avec les Canadiens sur l'évaluation environnementale des négociations commerciales.
  - CICan a fait progresser la question de l'inclusion de normes du travail et de normes environnementales au processus de la ZLEA. Un document de conception en matière d'environnement a été déposé en juin 2003, et le Canada a manifesté son intention de déposer un autre document de ce genre, cette fois en matière de travail.

- promouvoir le développement durable dans les activités internationales;

- préciser la place de la sécurité humaine et des droits de la personne dans le développement durable;
- mettre en œuvre les éléments du volet nordique de la politique étrangère du Canada qui concernent le développement durable;

- se préparer au Sommet mondial sur le développement durable de 2002;
- faire du développement durable un principe de fonctionnement du Ministère.



# Gestion générale et initiatives touchant l'ensemble du gouvernement

## Section 7



### 7.1 | Gouvernement en direct et amélioration des services

L'avant-gardisme du Canada en matière de fourniture de services et de renseignements sur Internet continue d'être reconnu dans les études internationales relatives au cybergouvernement. Par exemple, selon le dernier rapport d'Accenture à ce sujet, publié en mai 2004, le Canada figure au premier rang parmi les 22 pays évalués, et ce pour la quatrième année consécutive. Commerce international Canada continue de contribuer à ce succès en dirigeant l'amélioration et le développement du portail <http://www.CanadaInfo.gc.ca> et de sa section Faire des affaires avec le Canada, de même que des sections du Portail canadien (Voyages à l'étranger et au Canada) et du Portail des affaires (Exportation).

Commerce international Canada continue à inviter sa clientèle à formuler des commentaires en vue d'améliorer le portail pour les non-Canadiens, de même que son propre site Web. Les besoins exprimés par les clients constituent le moteur de la conception et de l'application des services en ligne. Un sondage sur Internet a confirmé que les clients sont très satisfaits du contenu et de la navigabilité du site Web du Ministère, et les groupes de discussion internationaux ont répondu favorablement à la

nouvelle présentation et à la nouvelle mise en page du portail pour les non-Canadiens. Au cours de la dernière année, l'utilisation du portail international et des différentes sections a connu une augmentation considérable (soit de 51 % par rapport au nombre de visites et de 67 % par rapport au nombre de pages consultées). Il est particulièrement intéressant de noter que ces augmentations se sont produites au cours d'une année où les sites du gouvernement du Canada ont connu une diminution globale de leur nombre de visiteurs. L'utilisation accrue du portail était principalement le résultat des efforts déployés pour rendre ses pages plus accessibles pour les moteurs de recherche. En effet, le nombre de visites effectuées depuis des moteurs de recherche a décuplé.

L'an dernier, Commerce international Canada a aussi réalisé des progrès relativement à l'amélioration des autres services que voici :

- Le projet de gestion électronique des relations avec les clients du Délégué commercial virtuel continue de faire l'objet de nouveaux partenariats avec d'autres ministères ayant une clientèle internationale, ce qui permettra l'élaboration d'une solution commune à long terme. Les autres partenaires sont Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Corporation commerciale canadienne, l'Armée canadienne, l'Exportation et

Tableau 10 : Liste des évaluations réalisées durant l'exercice 2003-2004

- 1. Programme scientifique et technique Horizon le monde
  - 2. Centre des occasions d'affaires internationales
  - 3. Programme de développement des marchés d'exportation – Investissement
  - 4. Programme de développement du commerce international au Mexique
- N.B.** Les évaluations précitées ont été achevées au cours de l'exercice 2003-2004 mais n'ont pas encore été approuvées par le Ministère.

Partenaires fédéraux

- L'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Agence canadienne de développement international
- Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
- L'ancien Agence des douanes et du revenu du Canada
- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agriculture et agroalimentaire Canada
- Banque de développement du Canada
- Commerce international Canada
- Conseil national de recherches Canada
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Environnement Canada
- Exportation et développement Canada
- Industrie Canada
- Patrimoine canadien
- Pêches et Océans Canada
- Ressources naturelles Canada
- Société canadienne d'hypothèques et de logement
- Statistique Canada
- Transport Canada
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

En outre, l'ÉCL collabore avec un vaste réseau de partenaires qui sont des organisations non fédérales ayant également intérêt à accroître les exportations canadiennes et fournissant des services commerciaux à des clients d'ÉCL. Les partenaires doivent démontrer leur attachement au concept d'Équipe Canada inc. Il s'agit, entre autres, de gouvernements provinciaux et territoriaux, d'administrations municipales, d'organismes de développement économique régionaux, d'associations de gens d'affaires, d'établissements d'enseignement et d'organismes sans but lucratif.

Principaux programmes

- Portail en direct ExportSource.ca consacré à l'exportation
- Service d'information téléphonique sans frais 1 888 sur l'exportation
- Produits d'information
- Réseaux commerciaux régionaux

Affectation totale  
Dépenses prévues en 2003-2004  
Dépenses réelles en 2003-2004

Contribution annuelle de 1,65 million de dollars versée par les ministères membres  
1,65 million de dollars  
1,65 million de dollars

Les visites au portail Internet ExportSource.ca ont augmenté de 9 % en 2003, pour atteindre un total de 335 733 visites. Dans le cadre du sondage de satisfaction de la clientèle entrepris en 2003, une grande majorité des personnes interrogées (75 %) ont jugé le site ExportSource « bon » ou « meilleur » et 54 % ont jugé le site « très bon » ou « meilleur ». Parmi les personnes interrogées, 78 % ont fait part d'un niveau de satisfaction à un degré ou à un autre, et seulement 7 % ont exprimé un certain niveau de mécontentement.

Le service d'information sans frais sur l'exportation a reçu 1 165 appels en 2003, ce qui représente une baisse de 14 % par rapport à l'année précédente. Les normes de service concernant la rapidité des réponses continuent à être atteintes, voire dépassées.

Au cours de 2003-2004, plus de 75 nouveaux partenaires spécialisés dans la prestation de services partout au Canada se sont inscrits sur le réseau d'ÉCL. La plupart de ces derniers étaient des chambres de commerce et des organismes d'aide au développement des collectivités.

Commentaires sur les écarts

On pense que la baisse du nombre d'appels reçus par le service téléphonique d'information sans frais correspond à une utilisation accrue du site Internet. Bien que la plupart des personnes interrogées soient généralement satisfaites du site d'ExportSource et de son contenu, les utilisateurs disent avoir besoin d'une aide supplémentaire pour appliquer les renseignements qu'ils reçoivent. Le sondage effectué auprès des clients a révélé qu'ils attendaient qu'on leur fournisse des outils supplémentaires pour les aider dans les aspects pratiques de l'exportation.

Résultats atteints par des partenaires non rattachés au gouvernement fédéral

Sans objet

Renseignements sur les personnes-ressources

Michael Calvert  
Directeur, Équipe Canada inc  
Tél.: (613) 952-7396  
Courriel : calvert.michael@ic.gc.ca

Approuvé par

Charles Laroche, A/Directeur  
Commerce international Canada  
Direction de la politique et de la planification stratégique (TBX)  
Tél.: (613) 996-1775  
Courriel : charles.laroche@international.gc.ca

Date d'approbation

23 juin 2004

**Nom de l'initiative horizontale : Équipe Canada inc (ECI)**

**Nom des ministères responsables**

Commerce international Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Industrie Canada, Patrimoine canadien et Ressources naturelles Canada

Date de début de l'initiative horizontale 1997

Date de fin En cours

**Financement total**

L'initiative dispose d'un budget annuel de 1,65 million de dollars. Les partenaires fédéraux (membres) d'ECI versent chacun une contribution s'élevant à 50 000 \$ par an, et les membres exécutifs surnuméraires contribuent à hauteur de 150 000 \$ chacun. D'autres partenaires fournissent toute une gamme de biens et de services répondant aux divers besoins des exportateurs canadiens.

**Description de l'initiative**

Équipe Canada inc est un réseau de 21 ministères et organismes fédéraux qui collaborent avec les provinces, les territoires et d'autres partenaires pour aider les entreprises canadiennes à réussir sur les marchés mondiaux. ECI a pour objet de fournir aux entreprises canadiennes un accès à guichet unique aux services internationaux intégrés du gouvernement du Canada, afin d'améliorer leurs capacités et leur degré de préparation à l'exportation et à l'exploitation des marchés internationaux.

Voici un certain nombre de priorités du gouvernement du Canada qu'ECI s'efforce de satisfaire :

- Renforcer le prestige du Canada dans le monde
- Soutenir les efforts déployés par le Canada pour s'imposer en tant qu'économie du savoir dans un contexte mondial
- Coopérer avec d'autres ordres de gouvernement
- Améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises canadiennes
- Soutenir la croissance des entreprises autochtones

**Résultats communs**

Voici les résultats communs, immédiats et intermédiaires, d'après le cadre de mesure du rendement général défini par ECI :

**Résultats immédiats**

- Maintien ou amélioration de la satisfaction de la clientèle
- Interaction accrue de groupes cibles avec les services d'ECI
- Amélioration de l'accès aux produits et services de soutien à l'exportation dans toutes les régions du Canada

**Résultats intermédiaires**

- Meilleure connaissance des mécanismes à l'exportation par les entreprises clientes
- Plus grande sensibilisation de la clientèle aux débouchés commerciaux à l'étranger
- Participation accrue des partenaires spécialisés dans la prestation de services

Un montant total de 1,65 million de dollars a été dépensé en 2003-2004 pour appuyer les résultats communs exposés ci-dessus. En raison de la nature des résultats (c.-à-d., des activités diverses entreprises par plusieurs partenaires contribuant collectivement à produire un résultat donné), il est impossible d'affecter des sommes précises à chacun.

Le rapport annuel d'Équipe Canada inc pour l'année se terminant le 31 mars 2003 peut être commandé par téléphone au 1 888 811-1119 ou en ligne à <<http://www.exportsource.ca>>.

**Structure de gouvernance**

Un conseil de gestion, actuellement présidé par Patrimoine canadien, est chargé de planifier, de diriger, de gérer et de mettre en œuvre ce programme horizontal. Le conseil de gestion tient le Comité des sous-ministres sur le développement du commerce international pleinement informé des progrès réalisés par ECI pour honorer les principaux engagements pris en matière de résultats et lui demande, au besoin, des conseils sur la promotion du commerce international. Siègent au conseil de gestion un haut fonctionnaire à l'échelon de directeur général, ou l'équivalent, provenant de chaque organisme fédéral membre d'ECI. Il existe également un conseil de direction, qui réunit les représentants au conseil de gestion à l'échelon du directeur général des cinq principaux membres d'ECI. Les officiers courantes d'ECI sont gérées par sa propre Direction (composée de cinq employés à temps plein), qui rend compte à la direction du ministère d'accueil (actuellement Commerce international Canada). La Direction est responsable de la direction et de la gestion des ressources humaines et financières de la Direction d'ECI, ainsi que de la mise en œuvre du plan d'action annuel d'ECI. Chaque porteur d'ECI fournit des produits et des services précis selon son mandat. Les derniers peuvent être axés sur une fonction particulière (p. ex. l'assurance à l'exportation), l'expertise d'un secteur de l'industrie (p. ex. les ressources naturelles) ou une région géographique (p. ex. l'Alberta).



**Structure de gouvernance**

L'IRIA est gérée par les partenaires au moyen d'une structure de gouvernance officielle comprenant un sous-ministre du comité directeur du partenariat, un sous-ministre adjoint et un directeur général du comité des opérations du partenariat, ainsi que trois comités permanents composés de directeurs spécialisés dans la défense des intérêts canadiens et la promotion du commerce, les communications et les ressources humaines.

Les affaires courantes de l'IRIA sont gérées par le secrétaire de l'IRIA, qui est composé de cinq membres et qui est responsable envers les huit partenaires de l'IRIA. Le secrétaire de l'IRIA rend compte aux gestionnaires des ministères hôtes actuels d'Affaires étrangères Canada et de Commerce international Canada concernant la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du plan d'action annuel de l'IRIA par le biais de sa structure de gouvernance.

- Partenaires fédéraux**
- Affaires étrangères Canada
  - Agence de promotion économique du Canada atlantique
  - Agriculture et Agroalimentaire Canada
  - Commerce international Canada
  - Conseil national de recherches Canada
  - Développement économique Canada pour les régions du Québec
  - Industrie Canada
  - Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

En outre, les partenaires de l'IRIA travaillent avec d'autres ministères, les provinces et territoires, des associations industrielles, des établissements universitaires, ainsi que des administrations de développement régional et municipal soutenant également promouvoir les intérêts canadiens et l'épanouissement économique.

**Principaux programmes et activités de l'IRIA**

Représentation accrue aux États-Unis (augmentation du nombre de consulats, consulats honoraires et employés dans les missions canadiennes ainsi que dans des régions sous-représentées des États-Unis)

- Défense des intérêts politiques et commerciaux aux États-Unis
- Développement du commerce international aux États-Unis (notamment des échanges commerciaux, de l'innovation et de l'investissement)
- Initiative de partenariats en technologie
- Mise en place d'un système de gouvernance et de coordination horizontales pour créer des liens avec les partenaires et les intervenants de l'IRIA

## Affectation totale

118,2 millions de dollars sur cinq ans.  
Contribution annuelle de 49 % par les ministères partenaires; les 51 % restants sont tirés du cadre financier

**Dépenses prévues en 2003-2004**  
7,2 millions de dollars

**Dépenses réelles en 2003-2004**  
4,4 millions de dollars

## Résultats atteints en 2003-2004

- Nomination du coordinateur exécutif : mai 2003
  - Première approbation du Conseil du Trésor pour un financement quinquennal : juillet 2003
  - Ouverture de nouveaux consulats à Houston, à Denver, à Raleigh-Durham et à San Diego
  - Transformation du consulat de Miami en consulat général, transformation prévue du consulat de Denver en consulat général et établissement prévu de consulats à Philadelphie, à Phoenix et à Anchorage
  - Nomination de quatre consulats honoraires
  - Première conférence stratégique de planification les 31 mars et 1<sup>er</sup> avril 2004, réunissant des ministères, partenaires, d'autres ministères non partenaires, des provinces et des territoires. La conférence a permis de déterminer des objectifs stratégiques prioritaires aux États-Unis en matière de défense des intérêts canadiens et de promotion du commerce.
  - Elaboração et mise en œuvre de processus portant sur la gouvernance horizontale et l'affectation des ressources
- Commentaires sur les écarts**
- En raison de l'approbation tardive du financement complet par le Conseil du Trésor, nous avons manqué le cycle de rotation du personnel de 2003-2004, ce qui a retardé la dotation de nouveaux postes aux États-Unis. Nous combions présentement cette lacune en procédant à une dotation accélérée au cours de l'exercice 2004-2005.
- Les coûts de construction de la chancellerie ont été moins élevés que prévu et reportés sur l'exercice 2004-2005.
- Résultats atteints par des partenaires non rattachés au gouvernement fédéral**
- Sans objet

## Renseignements sur les personnes-ressources

Douglas Bieber  
Directeur, Initiative de représentation accrue  
Tél. : (613) 944-2252  
Courriel : doug.bieber@international.gc.ca

Douglas Bieber  
Directeur, Initiative de représentation accrue  
Tél. : (613) 944-2252  
Courriel : doug.bieber@international.gc.ca

## Approuvé par

Douglas Bieber  
Directeur, Initiative de représentation accrue  
Tél. : (613) 944-2252  
Courriel : doug.bieber@international.gc.ca

## Date d'approbation

21 juillet 2004

Tableau 9 : Initiatives horizontales

Nom de l'initiative horizontale : Initiative de représentation accrue aux États-Unis (IRA)

Nom des ministères responsables

La direction et l'appui administratif de l'IRA sont assurés conjointement par Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada (l'ancien MAECI). L'IRA fonctionne sous forme de partenariat composé de huit membres : Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Industrie Canada, Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada, Conseil national de recherches Canada et Diversification de l'Économie de l'Ouest Canada.

Date de début de l'initiative horizontale

Approbation du Cabinet :

Première approbation du Conseil du Trésor :

Seconde approbation du Conseil du Trésor :

Annonce officielle dans un communiqué de presse de l'ancien MAECI : 17 septembre 2003

Financement approuvé jusqu'à la date du 31 mars 2008

Financement total

118,2 millions de dollars

Description de l'initiative

L'IRA offre une approche et une orientation nationales intégrées pour gérer et promouvoir les intérêts canadiens aux États-Unis dans les domaines suivants : défense des intérêts canadiens, commerce, expansion du commerce, innovation et investissement. Cette initiative est menée en collaboration avec d'autres ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux.

Les huit partenaires de l'IRA supervisent un réseau de 42 points de contact aux États-Unis par le biais de missions et de consulats honoraires. Les activités entreprises dans le cadre de l'IRA comprennent l'établissement de six nouveaux consulats et d'un nouveau consulat général, la transformation de deux autres consulats en consulats généraux, la dotation de 60 nouveaux postes et la nomination de 20 consulats honoraires.

Résultats communs

Les résultats de l'IRA sont officiellement établis à l'aide d'un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats devant être approuvé par le Conseil du Trésor au cours de l'année civile 2004.

Des objectifs stratégiques prioritaires ont été déterminés dans le cadre d'une conférence stratégique de planification réunissant des partenaires et des intervenants, qui s'est tenue les 31 mars et le 1<sup>er</sup> avril 2004. Ces priorités axées sur l'expansion du commerce et la défense des intérêts canadiens comprennent les résultats suivants :

Résultats immédiats

- Mobilisation et coordination accrues à l'échelle nationale
- Appréciation de l'interdépendance Canada-États-Unis dans la sécurité de l'Amérique du Nord
- Appréciation de l'interdépendance Canada-États-Unis dans l'économie de l'Amérique du Nord
- Avancement et diversification de la technologie
- Sensibilisation accrue aux capacités commerciales du Canada
- Collaboration efficace de services de promotion du commerce international à l'intention des Canadiens
- Prestation de renseignements et de conseils stratégiques de qualité au gouvernement
- Harmonisation de la représentation à l'étranger et des priorités du gouvernement du Canada
- Prise de décisions éclairée des partenaires

Résultats intermédiaires

- Mise en place de lois, de politiques, de règlements et de codes d'activité économique mutuellement profitables entre le Canada et les États-Unis
- Démonstration d'une résolution bényenne des problèmes environnementaux communs au Canada et aux États-Unis
- Amélioration du règlement des différends commerciaux
- Accès accru au marché américain des biens et des services
- Expansion de la base d'exportation
- Amélioration des débouchés pour les entreprises canadiennes
- Amélioration de l'attraction, de la conservation et du réinvestissement des investissements
- Diversification et adoption accrues de la technologie
- Efficacité accrue pour gérer les programmes du gouvernement du Canada aux États-Unis

**Nom de l'activité faisant l'objet de frais : Droits pour les licences d'importation et d'exportation**

La délivrance de licences d'importation et d'exportation est essentielle à la réglementation de l'importation et de l'exportation des marchandises énumérées dans la Loi sur les licences d'exportation et d'importation. Une licence d'exportation coûte 9 \$ si elle est délivrée par un courtier, et 14 \$ si elle est délivrée directement par le Ministère. Le prix d'une licence d'importation dépend du montant des marchandises expédiées. Les recettes pour les licences d'importation et d'exportation sont versées au Trésor.

**Genre de frais :** Service de réglementation

**Pouvoir d'établissement des frais :** Loi sur les licences d'exportation et d'importation <<http://www.international.gc.ca/eicb/>>

**Dernière mise à jour :** le 16 mai 1995

**Recettes prévues pour 2003-2004 (000 \$) :** 17 000 \$

**Recettes réelles en 2003-2004 (000 \$) :** 17 119 \$

**Coût total pour 2003-2004 (000 \$)\* :** Non disponible

**Norme de rendement :** Les normes de rendement complètes peuvent être consultées à <<http://www.international.gc.ca/eicb/ServiceGoals-en.asp>>.

**Résultats de rendement :** Au total, 994 701 licences d'importation et d'exportation ont été délivrées au cours de l'exercice 2003-2004. De ce nombre, on compte 882 681 licences d'importation et 112 120 licences ou certificats d'exportation. Des renseignements détaillés relatifs aux licences sont publiés chaque année dans le rapport annuel sur la Loi sur les licences d'exportation et d'importation (déposé au Parlement).

Années de planification		Coût total estimé (000 \$)**	
Exercice	Recettes prévues (000 \$)	Non disponible	Non disponible
2004-2005	17 000	Non disponible	Non disponible
2005-2006	6 937	Non disponible	Non disponible
2006-2007**	Non disponible	Non disponible	Non disponible

**Notes explicatives :**

\*L'information relative au coût total n'est pas disponible et ne sera pas fournie. Le recouvrement des frais par la Direction générale des contrôles à l'exportation et à l'importation (DGCI) est traité par un nombre minimum d'employés. Cependant, tous les 100 membres de la DGCI participent d'une façon ou d'une autre au contrôle à l'exportation et à l'importation. Essentiellement, le Ministère devra déterminer le pourcentage de temps que chaque employé consacre aux affaires relatives aux contrôles et ensuite calculer le salaire correspondant à cette proportion. Le montant n'est pas disponible.

\*\*L'information relative au coût total de 2006-2007 n'est pas disponible et ne sera pas fournie. Les exigences en matière de licences varient selon un certain nombre de facteurs et, à ce moment-ci, EPC ne peut prévoir le nombre de licences qui seront délivrées au cours des deux prochaines années.

Tableau 8 : Frais d'utilisation externe

Nom de l'activité faisant l'objet de frais : Salons professionnels et missions commerciales

Le Ministère organise la participation des entreprises canadiennes à des salons professionnels et à des foires ou à des missions commerciales en vue de les aider à s'implanter sur les marchés étrangers dans des secteurs prioritaires précis, déterminés par les missions du Canada à travers le monde. Le soutien à la participation aux salons professionnels comprend des stands prêts à installer, tandis que le soutien aux missions commerciales vise notamment le transport, les services de traduction, la location de salles et les réceptions. Ces dépenses sont recouvrées en bonne partie au moyen des frais de participation que doivent verser les participants.

Genre de frais :

Pouvoir d'établissement des frais :

Autres produits et services — recouvrement des coûts  
Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification du CT, Autorisation du crédit net du CT — Salons professionnels et missions commerciales  
date d'entrée en vigueur : le 21 mars 1996

Recettes prévues pour 2003-2004 (en milliers de dollars) :

1 000

Recettes réelles en 2003-2004 (en milliers de dollars) :

1 118

Cout total pour 2003-2004 (en milliers de dollars) :

1 112

Norme de rendement pour 2003-2004 : La norme de rendement est déterminée par les résultats clés globaux du Ministère et par les priorités stratégiques de l'Clan.

En ce qui concerne les clients commerciaux :

- (1) élargir le réseau des principaux contacts
- (2) faire connaître davantage les nouvelles occasions d'affaires
- (3) rechercher activement des débouchés en matière de commerce, d'investissement ou de S et T
- (4) étendre et diversifier les produits et les services sur les marchés étrangers

En ce qui concerne les contacts étrangers :

(5) faire connaître davantage les occasions d'affaires au Canada

En ce qui concerne les partenaires et les coexécutants :

(6) renforcer les capacités afin d'offrir des conseils et du soutien

Résultats de rendement en 2003-2004 : Au cours de cette période, plus de 1 700 initiatives ont été entreprises dans les missions dans le cadre du programme Fonds pour services aux clients (FSC). Plus de 600 d'entre elles nécessitaient l'organisation de foires commerciales et/ou la participation à celles-ci.

En ce qui concerne les clients commerciaux :

- 75 % ont « grandement » étendu leur réseau de contacts clés dans les marchés cibles
- 70 % sont mieux informés des nouvelles occasions d'affaires
- 52 % ont commencé à s'intéresser à de nouveaux débouchés
- 54 % ont accru ou diversifié leurs produits et leurs services sur le marché cible

En ce qui concerne les contacts étrangers :

- 70 % en savent plus sur les débouchés au Canada, notamment sur les exportations en provenance du Canada, l'investissement au Canada et les partenariats en S et T

En ce qui concerne les partenaires et les coexécutants :

- 60 % ont renforcé leurs capacités à donner des conseils et un soutien aux clients canadiens

Années de planification

Recettes prévues (000 \$)

1 000

950

950

Exercice

2004-2005

2005-2006

2006-2007

Cout total estimé (000 \$)

1 000

950

950





Tableau 6 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité (en millions de dollars)

Secteurs d'activité	Promotion de l'investissement	Politique commerciale	Promotion du commerce international	Bureaux de la direction
Organisation	0,0	0,0	0,0	0,0
Conseiller juridique	0,0	0,0	0,0	0,0
Politique commerciale	0,0	0,0	0,0	0,0
Promotion du commerce international	0,0	0,0	0,0	0,0
Promotion de l'investissement	0,0	0,0	0,0	0,0
Services ministériels	0,0	0,0	0,0	0,0
Amériques	0,0	0,0	0,0	0,0
Europe	0,0	0,0	0,0	0,0
Asie-Pacifique	0,0	0,0	0,0	0,0
Afrique et Moyen-Orient	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	0,0	0,0	0,0	0,0

Les chiffres étant arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement aux totaux indiqués.

\* Budget principal pour 2003-2004

\*\*\* Total des dépenses prévues pour 2003-2004

\*\*\*Total des autorisations pour 2003-2004

\*\*\*\*Total des dépenses réelles pour 2003-2004

**Note explicative :**

Comme mentionné précédemment, Commerce international Canada (CICan) est devenu un ministère distinct le 12 décembre 2003. Par conséquent, l'ICan n'existait pas au moment de la présentation du Budget principal de 2003-2004 ou Parlement. Ainsi, aucun chiffre n'apparaît dans les sections du présent tableau se rapportant au Budget principal ou aux Dépenses prévues.

Tableau 5.1 : Détails des paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)

Secteur d'activité	2003-2004				
	Dépenses réelles 2001 - 2002	Dépense réelles 2002 - 2003	Budget principal	Dépenses prévues	Total des Dépenses réelles

Subventions					
Promotion du commerce international	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Politique commerciale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Promotion de l'investissement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Services ministériels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total subventions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Contributions					
Promotion du commerce international	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Programme de développement des marchés d'exportation	0,0	0,0	0,0	10,4	10,4
Politique commerciale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Promotion de l'investissement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Services ministériels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des contributions	0,0	0,0	0,0	10,4	10,4
Total des paiements de transfert	0,0	0,0	0,0	0,0	10,4

Notes explicatives :

Comme mentionné précédemment, Commerce international Canada (CICan) est devenu un ministère distinct le 12 décembre 2003. Par conséquent, CICan n'existait pas au moment de la présentation du Budget principal de 2003-2004 au Parlement. Ainsi, aucun chiffre n'apparaît dans les sections du présent tableau se rapportant au Budget principal, aux Dépenses prévues, aux Dépenses réelles 2001-2002 ou aux Dépenses réelles 2002-2003.

Promotion du commerce international

Objectif du secteur d'activité :

Créer des emplois et favoriser la prospérité au Canada en encourageant les entreprises canadiennes à profiter pleinement des débouchés commerciaux à l'étranger ainsi qu'en facilitant l'investissement et les transferts de technologie.

Programme de développement des marchés d'exportation - 10,4 millions de dollars

Résultats attendus :

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) aide les entreprises canadiennes à accéder à de nouveaux marchés en couvrant une partie des coûts d'activité qu'elles ne pourraient et ne voudraient normalement pas engager seules, réduisant ainsi les risques liés à l'implantation sur un marché étranger. Les coûts et les activités admissibles comprennent les visites sur place, la participation aux foires commerciales, l'accueil d'acheteurs, les essais de produits en vue de leur homologation, les frais juridiques liés aux accords de commercialisation internationaux, les frais de transport de stagiaires à l'étranger, les frais de démonstration des produits, le matériel promotionnel et les autres frais entraînés par l'exécution d'un plan de développement des marchés. Le programme couvre également les coûts de préparation des soumissions aux grands projets d'immobilisations à l'étranger.

Résultats réels :

En 2003-2004, 647 entreprises canadiennes ont reçu une aide financière totalisant 7 millions de dollars dans le cadre du programme. Ces entreprises ont déclaré un chiffre d'affaires estimatif de 152 millions de dollars découlant directement de l'aide reçue du PDME. De plus, 50 associations industrielles représentant des centaines d'entreprises ont reçu un montant total de 2,2 millions de dollars en guise de contribution à des initiatives de promotion du commerce entreprises pour le compte de leurs membres dans un grand nombre de secteurs d'activité.

Tableau 5 : Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)

Secteurs d'activité	2003-2004			
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Budget principal	Dépenses prévues Total des autorisations

Subventions				
Promotion du commerce international	0,0	0,0	0,0	0,4
Politique commerciale	0,0	0,0	0,0	3,4
Promotion de l'investissement	0,0	0,0	0,0	0,0
Services ministériels	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des subventions	0,0	0,0	0,0	3,8

Contributions				
Promotion du commerce international	0,0	0,0	0,0	14,6
Politique commerciale	0,0	0,0	0,0	0,0
Promotion de l'investissement	0,0	0,0	0,0	0,0
Services ministériels	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des contributions	0,0	0,0	0,0	14,6
Total des paiements de transfert	0,0	0,0	0,0	18,4

Note explicative :

Comme mentionné précédemment, l'ICan est devenu un ministère distinct le 12 décembre 2003. Par conséquent, l'ICan n'existait pas au moment de la présentation du Budget principal de 2003-2004 au Parlement. Ainsi, aucun chiffre n'apparaît dans les sections du présent tableau se rapportant au budget principal, aux Dépenses prévues, aux Dépenses réelles 2001-2002 ou aux Dépenses réelles 2002-2003.



Tableau 4 : Recettes par secteur d'activité (en millions de dollars)

2003-2004				
Secteurs d'activité	Recettes réelles	2001 - 2002	Recettes réelles	2002 - 2003
			prévues	autorisations
				recettes

Recettes disponibles				
Promotion du commerce international	Foires et missions axées sur le commerce et l'investissement en technologie	0,0	0,0	0,0
Politique commerciale		0,0	0,0	0,0
Promotion de l'investissement		0,0	0,0	0,0
Services ministériels		0,0	0,0	0,0
Total des recettes disponibles		0,0	0,0	3,1

Recettes non disponibles				
Promotion du commerce international	Contributions remboursées en vertu du Programme de développement des marchés d'exportation	0,0	0,0	0,0
Politique commerciale et économique	Droits au titre des licences d'importation et d'exportation	0,0	0,0	16,3
Promotion de l'investissement		0,0	0,0	0,0
Services ministériels		0,0	0,0	0,0
Total des recettes non disponibles		0,0	0,0	19,2
Total des recettes		0,0	0,0	22,3

Notes explicatives :

Comme mentionné précédemment, Commerce International Canada (CICan) est devenu un ministère distinct le 12 décembre 2003. Par conséquent, CICan ne rapportait pas au moment de la présentation du Budget principal de 2003-2004 au Parlement. Ainsi, aucun chiffre n'apparaît dans les sections du présent tableau se rapportant aux Dépenses prévues, aux Dépenses réelles 2001-2002 ou aux Dépenses réelles 2002-2003.

CICan a le pouvoir de percevoir et de dépenser les recettes tirées des activités énumérées au tableau ci-dessus. En 2003-2004, des recettes ont été perçues sous les rubriques décrites ci-après.

Recettes disponibles

Foires et missions axées sur le commerce et l'investissement en technologie - CICan fournit du soutien logistique aux Canadiens en organisant des missions commerciales et de promotion de l'investissement à l'étranger. Les organisateurs dans les missions récupèrent les coûts de ces services (transport local, traduction, location de salles, activités d'accueil, etc.) auprès des participants.

Recettes non disponibles

Contributions remboursées en vertu du Programme de développement des marchés d'exportation - Ce programme offre des contributions aux petites entreprises et aux associations industrielles nationales. La plupart des contributions sont remboursables si l'entreprise du bénéficiaire a augmenté ses ventes ou si elle a obtenu un contrat. Les remboursements sont versés au Trésor.

Droits au titre des licences d'importation et d'exportation - La délivrance de licences d'importation et d'exportation est un élément fondamental du contrôle des marchandises importées et exportées désignées aux termes de la Loi sur les licences d'importation et d'exportation. Les coûts ordinairement récupérés s'élèvent à 9 \$ par licence et les recettes perçues sont versées au Trésor.

Tableau 3 : Comparaison historique du total des dépenses prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité  
(en millions de dollars)

Secteurs d'activité	2003-2004				
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations
Promotion du commerce international	0,0	0,0	0,0	0,0	95,1
Politique commerciale	0,0	0,0	0,0	0,0	59,5
Promotion de l'investissement	0,0	0,0	0,0	0,0	6,1
Services ministériels	0,0	0,0	0,0	0,0	23,4
<b>Total</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>184,1</b>
					<b>179,6</b>

**Note explicative :**

Comme mentionné précédemment, Commerce international Canada (CICan) est devenu un ministère distinct le 12 décembre 2003. Par conséquent, CICan n'existe pas au moment de la présentation du Budget principal de 2003-2004 au Parlement. Ainsi, aucun chiffre n'apparaît dans les sections du présent tableau se rapportant au Budget principal, aux Dépenses prévues, aux Dépenses réelles 2001-2002 ou aux Dépenses réelles 2002-2003.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)

Secteurs d'activité	Depenses de fonctionnement	Depenses en capital	Subventions et contributions	Depenses totales brutes	Moins : recettes disponibles	Depenses nettes totales
Promotion du commerce international	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	82,4	15,0	98,1	3,1	95,1
	592,0	78,0	14,9	93,6	1,1	92,5
Politique commerciale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	55,6	3,4	59,5	0,0	59,5
	421,0	54,4	3,4	58,3	0,0	58,3
Promotion de l'investissement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	6,1	0,0	6,1	0,0	6,1
	52,0	5,8	0,0	5,8	0,0	5,8
Services ministériels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	23,4	0,0	23,4	0,0	23,4
	145,0	23,0	0,0	0,0	0,0	23,0
Total	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	161,2	167,5	18,4	180,7	3,1	184,1
	1 210,0	161,2	1,2	18,3	1,1	179,6
Autres recettes et dépenses						
Recettes non disponibles	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	(19,2)					
Coût des services fournis par le secteur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coût net du programme	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	173,9					
	188,4					

Les chiffres ayant été arrondis, il peut arriver que les totaux ne correspondent pas à la somme des parties.

\* Budget principal pour 2003-2004  
 \*\* Total des dépenses prévues pour 2003-2004  
 \*\*\* Total des autorisations pour 2003-2004  
 \*\*\*\* Total des dépenses réelles pour 2003-2004

Note explicative :

Comme mentionné précédemment, Commerce International Canada (CICan) est devenu un ministère distinct le 12 décembre 2003. Par conséquent, CICan n'existait pas au moment de la présentation du Budget principal de 2003-2004 au Parlement. Ainsi, aucun chiffre n'apparaît dans les sections du présent tableau se rapportant au Budget principal ou aux Dépenses prévues.

Tableau 1.2 : Incidence du communiqué du 12 décembre 2003 (en millions dollars)

Financement reçu de :	Total des autorisations estimées	Total des dépenses réelles pour les autorisations reçues pour 2003-2004
ETP		

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international 130,3 126,8 1 020,0

Crédit 1 / Dépenses de fonctionnement  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international 1,2 1,2

Crédit 5 / Dépenses en capital  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international 18,4 18,3

Crédit 10 / Subventions et contributions  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international 0,1 0,1

(1) / Traitement et allocation pour automobile des ministres  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international 15,0 14,9

(1) / Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés  
Industrie Canada 16,7 15,9

Crédit 1 / Dépenses de fonctionnement  
Industrie Canada 2,4 2,4

Total rep

184,1

179,6

1 210,0

Notes explicatives :

Comme il a été mentionné dans la note des tableaux 1 et 1.1, des affectations à but spécial (ABS) ont été établies au sein d'AEC et d'Industrie Canada pour fournir des autorisations de dépenses au nouveau ministère du Commerce international Canada (CICan) pour la période du 12 décembre 2003 au 31 mars 2004. Les montants des ABS établis pour cette période se sont élevés à 51,8 millions de dollars au sein d'AEC et à 6,9 millions de dollars au sein d'Industrie Canada. Les dépenses des fonds issus de ces ABS se sont élevées à 50,4 millions de dollars et à 6,2 millions de dollars, respectivement. Le montant annualisé des autorisations d'une valeur de 184,1 millions de dollars qui apparaît dans le tableau 1 et les dépenses annualisées de 179,6 millions de dollars qui apparaissent dans le tableau 1.1 représentent les autorisations et les dépenses pour l'exercice 2003-2004 au complet, se rapportant aux composantes organisationnelles qui ont été transférées d'Industrie Canada et d'AEC à CICan le 12 décembre 2003. Voir les tableaux 1 et 1.1 pour plus de détails.



Tableau 1.1 : Dépenses par autorisation (en millions de dollars)

2003-2004			Approuvées / prévues par la loi (L)	
Total des dépenses réelles	Total des dépenses pour les autorisations et les responsabilités transférées à la suite du 12 décembre 2003 (pour tout l'exercice)			
			1	Dépenses de fonctionnement
142,7	142,7	0,0		
		0,0	5	Dépenses en capital
1,2	1,2	0,0		
		0,0	10	Subventions et contributions
18,3	18,3	0,0		
		0,0	(L)	Traitement et allocation pour automobile du ministre
0,1	0,1	0,0		
		0,0	(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
17,3	17,3	0,0		
		0,0		
179,6	179,6	0,0		
			Total pour le Ministère	
				179,6

**Notes explicatives :**  
Comme nous l'avons indiqué dans la note de bas de page du Tableau 1, des affectations à but spécial (ABS) ont été prévues tout à l'égard de l'Industrie Canada pour conférer au nouveau ministère du Commerce international Canada (CICan) le pouvoir de réaliser des dépenses durant la période du 12 décembre 2003 au 31 mars 2004.

Les dépenses relatives aux ABS établies au sein d'AEC s'élevaient à 50,4 millions de dollars et au sein d'Industrie Canada à 6,2 millions de dollars. La somme de 179,6 millions de dollars calculée sur une année et apparaissant dans le tableau 1.1 concernant les dépenses transférées à CICan (comprenant 161,3 millions de dollars d'AEC et 18,3 millions de dollars d'Industrie Canada) représente les dépenses engagées pendant toute la période de 2003-2004 pour les composantes organisationnelles qui ont été transférées à CICan le 12 décembre 2003.

Tableau 1 : Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)

2003-2004

Approuvés / prévus par la loi (1)	Budget principal	Depenses prévues	Total des autorisations	Autorisations transférées à la suite des révisions	Autorisations du 12 décembre 2003 (pour tout l'exercice)
-----------------------------------	------------------	------------------	-------------------------	--	--

	0,0	0,0	0,0	184,1	184,1
1 Dépenses de fonctionnement	0,0	0,0	0,0	147,0	147,0
5 Dépenses en capital	0,0	0,0	0,0	1,2	1,2
10 Subventions et contributions	0,0	0,0	0,0	18,4	18,4
(1) Traitement et allocation pour automobile des ministres	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
(1) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,0	0,0	0,0	17,4	17,4
Total de Ministère	0,0	0,0	0,0	184,1	184,1
Total des ETP transférés	1 210,0				

## Notes explicatives :

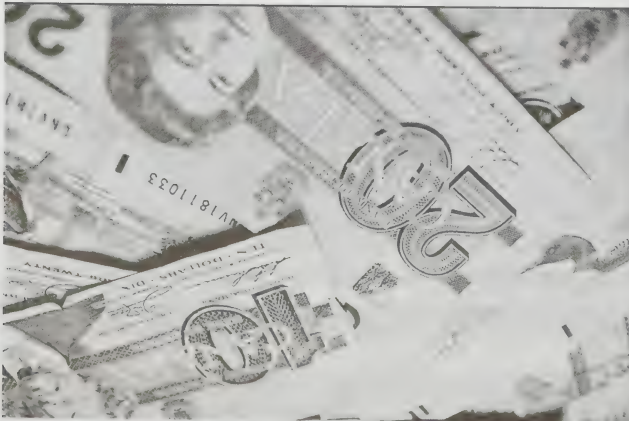
Comme mentionné précédemment, Commerce international Canada ((CICan) est devenu un ministère distinct le 12 décembre 2003. Par conséquent, CICan n'existait pas au moment de la présentation du Budget principal de 2003-2004 au Parlement. Ainsi, aucun chiffre n'apparaît dans les trois premières colonnes du Tableau 1.

Des affectations à but spécial (ABS) ont été établies en 2003-2004 tant à Affaires étrangères Canada (AFC), le successeur de l'ancien MAECI, qu'à Industrie Canada pour déléguer au nouveau ministère du Commerce international Canada (CICan) le pouvoir de réaliser des dépenses pendant la période du 12 décembre 2003 au 31 mars 2004.

Le montant relatif aux ABS établies pour cette période au sein d'AFC s'élevait à 51,8 millions de dollars et à 6,9 millions de dollars au sein d'Industrie Canada. La somme de 184,1 millions de dollars calculée sur une année et appaaraissant dans le Tableau 1 concernant les crédits transférés à CICan (comprenant 165 millions de dollars d'AFC et 19,1 millions de dollars d'Industrie Canada) représente le budget annuel établi en 2003-2004 pour les composantes organisationnelles qui ont été transférées à CICan le 12 décembre 2003. Voir le Tableau 1.2 pour plus de détails.

# Renseignements financiers

## Section 6



Commerce international Canada a été créé en tant que ministère distinct le 12 décembre 2003. Ses dépenses autorisées s'élèvent à 184 millions de dollars, soit 165 millions de dollars qui ont été transférés d'Affaires étrangères Canada et 19 millions de dollars d'Industrie Canada. En 2003-2004, le Ministère a en fait dépensé 180 millions de dollars (98 % des dépenses autorisées).

### Sommaire des tableaux financiers

Tableau 1 :	Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)	62
Tableau 1.1 :	Dépenses par autorisation (en millions de dollars)	63
Tableau 1.2 :	Incidence du communiqué du 12 décembre 2003 (en millions de dollars)	64
Tableau 2 :	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)	65
Tableau 3 :	Comparaison historique du total des dépenses prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)	66
Tableau 4 :	Recettes par secteur d'activité (en millions de dollars)	67
Tableau 5 :	Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)	68
Tableau 5.1 :	Détails des paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)	69
Tableau 6 :	Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité (en millions de dollars)	70
Tableau 7 :	Passif éventuel (en millions de dollars)	71
Tableau 8 :	Frais d'utilisation externe	72
Tableau 9 :	Initiatives horizontales	74
Tableau 10 :	Liste des évolutions réalisées durant l'exercice 2003-2004	78

Les tableaux financiers indiquent :

- les dépenses prévues en début d'exercice, c'est-à-dire un montant égal à zéro, puisque Commerce international Canada (CICan) n'existait pas, en tant qu'entité distincte, au début de l'exercice 2003-2004;
- le total des crédits autorisés, c'est-à-dire la partie des Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits consentis à l'ancien ministre des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) qui se seraient appliqués à CICan si celui-ci avait été constitué en entité distincte pour l'exercice 2003-2004;
- les dépenses réelles, c'est-à-dire le montant qui figurait dans les *Comptes publics du Canada*, pour l'ancien MAECI, et que CICan aurait engagés s'il avait été constitué en entité distincte pour l'ensemble de l'exercice 2003-2004.





*Fournir un service efficace et de qualité à la clientèle*

Enfin, les Ressources humaines, en collaboration avec le Conseil du Trésor, ont élaboré une nouvelle norme de classification des agents du Service extérieur qui décrit plus précisément le travail réalisé par les diplomates canadiens.

5.4.6 Principaux engagements et résultats

Dans le présent *Rapport sur le rendement*, Commerce international Canada a effectué une comparaison entre ses réalisations réelles et les principaux engagements pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* (de l'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international) à l'aide des méthodes indiquées dans la Section 4.3. Le tableau qui suit donne un aperçu des principaux engagements en matière de résultats pour les Services ministériels.

processus de recrutement.

de réduire le temps consacré par les gestionnaires au combler des postes vacants identiques. Cela a eu pour effet de concours communs pour recruter du personnel afin de préclassifiés, les a également incités à avoir recours à des gestionnaires d'avoir accès à des descriptions de travail communes. Cette initiative, en plus d'avoir permis aux plusieurs descriptions de travail génériques pour les postes En 2003-2004, les Ressources humaines ont élaboré

Les Ressources humaines ont été restructurées et un accès à guichet unique à leurs services a été mis en place. Les clients sont ainsi en mesure de recevoir tous les renseignements dont ils ont besoin par l'intermédiaire d'un seul contact professionnel des Ressources humaines. Ce secteur a également rehaussé la qualité des données comprises dans ses systèmes d'information, de sorte que les clients ont désormais accès à des renseignements qui reflètent la situation actuelle de des organisations.

Principaux engagements et résultats des Services ministériels	
●	Engagement respecté
✓	Des progrès restent à faire
Services ministériels	
●	Efforts pour assurer à Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada les assises financières les plus solides possibles
✓	Collaboration occure avec les principaux porteurs dans le cadre de la gestion des biens fédéraux à l'étranger
✓	Mise en œuvre d'un plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur dans les deux ministères
Ressources humaines	
✓	Favoriser l'élaboration d'orientations stratégiques qui appuient les employés de tout le Ministère
●	Créer des cadres organisationnels et des systèmes de gestion des ressources humaines qui répondent aux besoins du Ministère
✓	Favoriser le développement d'une organisation axée sur l'apprentissage
✓	Nourrir une culture habilitante, qui respecte les valeurs de la fonction publique

### *Nourrir une culture habilitante qui respecte les valeurs de la fonction publique*

En 2003-2004, les Ressources humaines ont poursuivi leurs efforts pour faire du Commerce international Canada et d'Affaires étrangères Canada des organisations plus diversifiées et représentatives de la société dans son ensemble. Ces efforts ont permis d'améliorer l'équité en matière d'emploi (EB) au sein des deux ministères et sont davantage représentatif et une culture organisationnelle plus diversifiée.

Les ministères ont réalisé des progrès vers l'atteinte de leurs objectifs d'équité en matière d'emploi (EB) et de diversité en multipliant les initiatives de recrutement, de formation et de communication. Ces initiatives ont donné lieu à une hausse stable et graduelle de la représentation des femmes et des minorités visibles et à une constance dans la représentation des Autochtones et des personnes handicapées. Toutefois, ces groupes sont toujours sous-représentés dans le groupe exécutif, le groupe administratif et le groupe du Service extérieur; un problème qui devra impérativement être résolu. La tâche n'est cependant pas facile, car il est difficile de recruter des candidats qualifiés dans le groupe désigné pour le roulement de l'effectif exécutif, sans compter la pénurie de candidats bilingues ayant une expérience internationale.

Au cours de la dernière année, les Ressources humaines ont entrepris plusieurs initiatives pour respecter leurs obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. À titre d'exemple, une formation a été offerte à tous les nouveaux employés du Service extérieur, de la direction et des affaires consulaires qui ne maîtrisaient pas leur deuxième langue officielle. Soucieuses d'accroître la formation sur les questions de santé et de sécurité, les Ressources humaines ont mis en œuvre des cours, tant en salle de classe qu'en ligne, à l'intention des membres de divers comités de santé et sécurité au travail à l'administration centrale et dans les missions à l'étranger. Elles ont également apporté des améliorations à leur site intranet sur les questions de santé et de sécurité au travail.

L'autome 2003 à Raleigh, à Denver, à Houston et à San Diego, d'où les efforts actifs déployés par le Ministère pour recruter des candidats qualifiés dans l'ensemble du gouvernement. Au total, le Ministère créera 60 nouveaux postes aux États-Unis au cours des trois prochaines années.

Dans un effort pour améliorer l'intégration et l'efficacité, les Ressources humaines ont revu leur affectation des ressources et leur structure organisationnelle. Les résultats serviront à reflécter les ressources selon les besoins stratégiques et opérationnels du Ministère pour l'année à venir.

### *Favoriser le développement d'une organisation axée sur l'apprentissage*

Déterminé à offrir un apprentissage continu à tous les employés, l'Institut canadien du service extérieur a alloué des ressources additionnelles à la formation dans une langue étrangère, en plus de lancer une initiative afin de recevoir l'aide pour l'élaboration d'un programme d'affaires internationales. Ce programme offrira des occasions d'apprentissage tant aux agents du gouvernement fédéral qu'à des personnes à l'extérieur de la fonction publique fédérale, comme le personnel de certaines organisations non gouvernementales ayant des activités de portée internationale. En même temps, les Ressources humaines ont mis en place un programme principal de la gestion des ressources, qui comprend un outil en ligne pour recenser la formation offerte à tous les gestionnaires. Un cours spécialisé à l'intention des chefs de mission a également été mis en place, qui porte non seulement sur les fonctions administratives, mais également sur les politiques, les principales valeurs de la fonction publique et l'éthique inhérentes à ces postes.

Les Ressources humaines ont effectué un sondage anonyme auprès de tous les membres du personnel de retour d'une affectation à l'étranger et utilisé les résultats pour formuler des recommandations à l'intention des cadres supérieurs sur des questions comme la formation et le processus d'affectation. Un autre sondage a été réalisé en juin 2003 par les professeurs Duxbury (Université Carleton) et Higgins (Université Western) sur les attitudes des employés à l'égard des questions touchant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les questions soulevées par le sondage sont étudiées par chaque organisation au sein des deux ministères, et, en collaboration avec les employés, des plans d'action sont en cours d'élaboration.

- créer des cadres organisationnels et des systèmes de gestion des ressources humaines qui répondent aux besoins du Ministère;

- favoriser le développement d'une organisation axée sur l'apprentissage;
- nourrir une culture habilitante qui respecte les valeurs de la fonction publique;
- fournir un service efficace et de qualité à la clientèle.

**Favoriser l'élaboration d'orientations stratégiques**

Les Ressources humaines ont réalisé beaucoup de progrès l'année dernière afin de favoriser le leadership au sein des deux ministères. Par exemple, on a élaboré des profils des compétences pour les gestionnaires et adapté leur entente de rendement en fonction des résultats stratégiques, en plus d'avoir mis sur pied une nouvelle stratégie des ressources humaines qui met l'accent sur quatre éléments clés : le leadership novateur, une organisation consciente de ses priorités et de ses ressources, une main-d'œuvre qualifiée et un milieu de travail stimulant.

**Créer des cadres organisationnels et des systèmes de gestion des ressources humaines qui répondent aux besoins du Ministère**

Les Ressources humaines ont pris les mesures nécessaires pour accroître l'équité et la transparence dans leurs activités, dont l'affichage électronique des affectations à l'étranger, sans compter qu'elles offrent désormais des séances de compte rendu aux candidats non retenus pour l'ensemble des postes dans les deux ministères.

Le plan visant à étendre la structure de classification du service existeur a été approuvé en 2003, quoique la transition vers le nouveau système se fera seulement une fois les négociations collectives terminées. Cette nouvelle structure, qui reflète le plus précisément l'environnement de travail des agents du service existeur, devrait résoudre plusieurs difficultés organisationnelles avec lesquelles les deux ministères sont aux prises.

Les Ressources humaines ont également entrepris la mise en œuvre de l'Initiative de représentation accrue visant à augmenter le personnel diplomatique et commercial du Canada aux États-Unis, en collaboration avec l'Industrie Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ainsi, de nouveaux consulats ont été ouverts pendant

L'Initiative du Ministère dans ce domaine continue d'être reconnue dans les études internationales portant sur le gouvernement en direct. À titre d'exemple, mentionnons le dernier rapport d'Accenture sur le gouvernement en direct, publié en mai 2004, dans lequel le Canada se classe premier pour la quatrième année consécutive parmi les 22 pays évalués.

Le Ministère dirige toujours l'évaluation d'un système de gestion du contenu du Web, approuvé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. L'objectif de ce système consiste à rassembler et à rationaliser le contenu et les services offerts dans Internet par les différents ministères, améliorant du coup l'accès et la transparence pour tous les usagers.

Les Services ministériels ont également contribué à jouer un rôle prépondérant dans diverses initiatives d'amélioration des services l'année dernière, notamment :

- la mise en œuvre de la première étape du programme d'Internet;
- le passage en direct, grâce auquel les demandeurs pourront télécharger les formulaires par le biais d'Internet;

- une collaboration accrue avec Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, la Corporation commerciale canadienne et Exportation et développement Canada sur l'expansion du programme du Délégué commercial virtuel afin que ces derniers puissent contribuer au programme;

- l'instauration d'un lien direct et sûr entre Commerce international Canada et les courtiers en douane de partout au pays afin de permettre à ces derniers d'obtenir et de gérer des permis de contrôle des exportations et des importations de manière plus rapide et plus efficace.

L'année dernière, les Services ministériels ont continué d'offrir un éventail de services de haute qualité à la communauté diplomatique au Canada.

**Ressources humaines**

Dans le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 de l'ancien MAECI, les engagements suivants ont été pris en matière de gestion des ressources humaines :

- Favoriser l'élaboration d'orientations stratégiques qui soient d'une grande utilité pour les employés;



La vérification d'attestation de la qualité de la technologie de l'information, 2 vérifications de la gestion générale, 21 vérifications des bénéficiaires des subventions et des contributions, dont 5 projets de consultation et d'aide afin de permettre aux gestionnaires de mieux gérer leurs programmes, 15 inspections et vérifications des missions, 9 évaluations de programme (4 à Affaires étrangères Canada, 3 à Commerce international Canada, 2 liées aux services partagés), et 8 études réalisées afin de fournir aux gestionnaires des renseignements plus précis pour la prise de décisions.

Les paragraphes qui suivent décrivent d'autres réalisations des Services ministériels au cours de la dernière année.

### Resserer la sécurité

En raison des événements du 11 septembre 2001, les Services ministériels continuent de s'attaquer aux menaces accrues pour la sécurité des avoies canadiens au pays et à l'étranger, bénéficiant pour ce faire d'un financement additionnel avoisinant les 4,6 millions de dollars, obtenu dans le cadre de l'Initiative du gouvernement en matière de sécurité publique et d'antiterrorisme, auquel sont venus s'ajouter 2,5 millions de dollars supplémentaires provenant du fonds de réserve d'urgence d'Affaires étrangères Canada et de Commerce international Canada. Les Services ministériels ont ainsi pu resserer les mesures de sécurité dans les bureaux que partagent les deux ministères à l'Administration centrale de même que dans accrue au personnel et aux biens canadiens.

### Gérer les biens

Le Ministère a veillé à ce que les biens soient gérés avec efficacité et à ce que les mouvements de trésorerie respectent les crédits et les recettes dont dispose l'organisation. Au nombre des techniques de gestion appliquées, mentionnons un processus consistant de réaffectation à l'interne selon les nouvelles priorités et les changements à celles-ci, des retards contrôlés dans les projets (ce qui a pour effet de réduire la demande à court terme sur les ressources), des reports et un flot de recettes découlant de la disposition des biens.

Une évaluation indépendante du Plan d'amélioration de la gestion des biens a permis de constater que les objectifs ont été atteints. Cette année, davantage de projets ont pu être réalisés, et un niveau de financement plus sûr a pu être obtenu. En octobre 2003, les Services ministériels ont reçu la certification ISO 9001-2000 pour leur processus de réalisation de projets d'envergure. En outre,

### Appliquer la gestion et la technologie de l'information

Les Services ministériels ont restructuré les activités liées à la gestion et à la technologie de l'information des deux ministères afin de les doter de la capacité nécessaire pour répondre aux nouvelles priorités. Ils se sont également lancés dans certains projets d'envergure dans ce domaine en 2003-2004, notamment :

- le remplacement et le renouvellement cycliques de l'infrastructure de la technologie de l'information dans les deux ministères;
- le recours de plus en plus fréquent à la formation des employés en ligne, un processus novateur, à la vidéoconférence et à des applications commerciales et administratives accessibles par Internet;
- la poursuite des processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet InfoBanque, qui utilisera un logiciel de gestion des documents électroniques;
- la mise en œuvre d'un Système de gestion des biens liés à la technologie de l'information afin de suivre de près l'investissement relativement important injecté par les deux ministères dans le matériel et les logiciels de la technologie de l'information.

Avec l'aide de l'Institut canadien du service extérieur, qui gère la formation pour Affaires étrangères Canada, les Services ministériels ont mis sur pied un cours sur les pratiques efficaces de gestion de l'information, qui a d'ailleurs été partagé avec d'autres ministères.

### Améliorer les services destinés aux clients externes

Cette année, l'usage de la passerelle internationale et des différents volets dans le site principal du gouvernement du Canada a fait un bon considérable (51 % dans le nombre de visites et 67 % dans le nombre de demandes de visualisation de page). Ce fait est particulièrement digne de mention lorsqu'on considère que pour la même période, le trafic global sur les sites du gouvernement du Canada a diminué.



*Collaboration accrue avec les principaux partenaires dans le cadre de la gestion des biens fédéraux qui se trouvent à l'étranger*

En collaboration avec d'autres ministères avec lesquels Affaires étrangères Canada partage ses locaux à l'étranger, les Services ministériels ont élaboré un protocole d'entente générique ainsi que des normes de service régissant les services communs qu'ils leur offrent. Parallèlement, ils ont établi un nouveau cadre de recouvrement des coûts afin d'évaluer avec précision les coûts réels des activités à l'extérieur du Canada et d'encourager une meilleure gestion des ressources.

*Mise en œuvre d'un plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôle*

Tout au long de la transition vers deux ministères autonomes, les travaux se sont poursuivis sur le plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôle. En effet, Commerce international Canada et Affaires étrangères Canada, résolu à améliorer la gestion dans l'ensemble des deux organisations, ont mis sur pied un nouveau comité de gestion, composé de cadres supérieurs, à l'été 2003. Une approche systématique à l'élaboration d'un plan de vérification et d'évaluation plurianuel axé sur les risques a été approuvée et sera mise en œuvre l'année prochaine.

« Business Intelligent » étant récemment passé de projet pilote à un environnement de production en décembre 2003, un nouveau cadre strict de gestion des ressources a été mis en œuvre en vue de la fonctionnalité et de la croissance futures de l'intelligence d'affaires. Ce cadre viendra se greffer aux systèmes d'information actuels, tels le Système de gestion de l'information et Peoplesoft. Une initiative clé digne de mention dans ce domaine est le projet de gestion du rendement qui a été lancé dans le but d'instaurer une fiche de suivi équilibrée dans le secteur d'activité de la Promotion du commerce international (PCI) au sein de Commerce international Canada. Grâce à cette initiative, les gestionnaires de PCI pourront tirer profit des données de nature commerciales, en plus de disposer de nouvelles sources d'information qui les aideront à prendre des décisions stratégiques de même qu'à évaluer le rendement. Les leçons apprises grâce à ce projet pilote sont appliquées dans d'autres secteurs.

Soucieux d'assurer le contrôle de la qualité de toutes les activités réalisées par les deux ministères, les Services ministériels ont effectué les vérifications et évaluations suivantes en 2003-2004 : 3 vérifications des subventions et contributions, 3 vérifications des garanties financières,

- mettre en œuvre un plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôle dans les deux ministères.

Les réalisations des Services ministériels en 2003-2004 sont décrites dans les sections suivantes, sous les titres qui correspondent aux engagements ci-dessus.

**Efforts pour assurer à Affaires étrangères Canada et à Commerce international Canada les assistances financières les plus solides possibles**

Dans un effort pour renforcer la planification des activités, les directions fonctionnelles et les secteurs géographiques ont été appelés à participer aux processus de gestion et de planification des activités, en tenant compte des renseignements transmis par les missions à l'étranger et en instaurant un nouveau système Web qui permet d'assurer la constance et la cohérence.

Les Services ministériels ont mis en place des outils de renseignement commercial dans les missions à l'étranger afin de recenser l'information financière et non financière. L'année prochaine, ils mettront en œuvre des mécanismes de production de rapports visant à faire ressortir et à évaluer les tendances dans les dépenses, grâce auxquelles les décisions sur les ressources seront plus efficaces. Ils ont en outre entrepris l'élaboration d'une feuille de route à l'intention des gestionnaires afin que ces derniers les utilisent dans la prise de décisions stratégiques et l'évaluation de leur rendement par rapport aux résultats clés du Ministère. Enfin, les Services ministériels ont apporté des améliorations aux modèles d'établissement des coûts en fonction des activités, utilisés pour la planification et la gestion des ressources à l'aide de systèmes d'information commerciale électroniques.

Les Services ministériels ont poursuivi leurs efforts de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en :

- établissant cinq Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et cinq Cadres de vérification en fonction du risque afin de guider la mise en place des programmes de subventions et de contributions;

- élaborant des méthodes plus efficaces de collecte des données utilisées pour la mesure du rendement;

- produisant des documents didactiques sur la gestion axée sur les résultats, y compris des cours en salle de classe et en ligne à l'intention des gestionnaires et des employés.

#### 5.4.4 Notre environnement de travail

en 2003-2004

international Canada à Ottawa et, en collaboration avec les quatre secteurs géographiques, dans les missions à l'étranger. Les deux secteurs collaborent étroitement avec d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral qui ont des bureaux dans les missions, ainsi qu'avec le Cabinet du premier ministre et Rideau Hall, les organismes centraux du gouvernement fédéral, les syndicats et les associations d'employés, les provinces et les territoires, le secteur privé et la communauté diplomatique au Canada.

En 2003-2004, la prestation de services ministériels, y compris les services de ressources humaines, a été influencée par les changements suivants :

- Le nombre sans cesse croissant des dossiers interministériels – ou horizontaux – sous la responsabilité des deux ministères a alourdi la charge de travail des Services ministériels. En effet, non seulement les dossiers horizontaux nécessitent une coordination et une planification de tous les instants, ils peuvent également nécessiter des ressources ministérielles stratégiques tirées d'autres activités.

- Le nombre d'employés déployés dans les missions à l'étranger ne cesse de croître, et plusieurs d'entre eux proviennent de ministères et d'organismes autres qu'Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada. Cette situation a occasionné des besoins additionnels en espace, en communications et en divers services ministériels essentiels dans les missions à l'étranger. Parallèlement, les Services ministériels doivent répondre à davantage de demandes de services de la part de la communauté diplomatique de plus en plus nombreuse au Canada.
- La prestation de services ministériels dans les missions à l'étranger est plus compliquée en certains endroits en raison de trois facteurs : l'infrastructure locale, qui n'est pas aussi importante qu'au Canada, l'inflation internationale et les variations dans les devises, et les menaces accrues à la sécurité.

- En raison des événements du 11 septembre 2001, les Services ministériels continuent d'accroître la sécurité, tant à l'administration centrale des deux ministères que dans les missions à l'étranger. Les

#### Services ministériels

Par souci de simplicité et de concision, les priorités et les réalisations des Services ministériels et des Ressources humaines seront présentées séparément.

#### 5.4.5 Réalisations et rendement en 2003-2004

Les deux ministères ont toujours à cœur d'édifier une main-d'œuvre bilingue, culturellement diversifiée et innovatrice qui reflète davantage la société canadienne dans son ensemble. En même temps, les Services ministériels s'appliquent à instaurer des relations plus productives et novatrices avec les syndicats et les associations d'employés, d'autant plus nécessaires en raison des efforts constants pour étendre le système de classification au Service exécutif.

- Les gestionnaires des ressources humaines sont actuellement confrontés à des grandes tendances sociétales au Canada, notamment la pression démographique d'une main-d'œuvre vieillissante et la nécessité accrue d'établir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, notamment lorsque les deux conjoints travaillent.

questions de sécurité recevoient également une attention particulière au moment de la construction, de la location et de l'entretien des biens immobiliers importants détenus par le gouvernement du Canada à l'extérieur du pays.

- assurer à Affaires étrangères Canada et à Commerce international Canada les assises financières les plus solides possibles et affecter les ressources aussi stratégiquement que possible pour permettre le respect des priorités, tout en conservant la souplesse internationale et à d'autres événements imprévisibles; accroître la collaboration d'Affaires étrangères Canada avec ses principaux partenaires dans le cadre de la gestion des biens fédéraux qui se trouvent à l'étranger;
- Dans le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 du MABC, les Services ministériels ont fait ressortir les priorités suivantes :

Principaux engagements et résultats de Promotion de l'investissement	
Résultat ✓ Engagement respecté ● Des progrès restent à faire	Initiatives visant à améliorer le climat d'investissement intérieur et étranger
	Repérer et analyser les principaux problèmes du climat d'investissement ayant des répercussions négatives sur l'investissement au Canada.
✓	Dresser une liste des obstacles réels et perçus pouvant influencer sur l'investissement dans les principaux secteurs d'activité du Canada.
●	Faire voir les modifications aux politiques et aux règlements sous tourvois porter atteinte à l'intention des politiques et de la réglementation.
✓	Faire reconnaître le Canada comme un lieu de prédilection pour l'investissement
✓	Promouvoir le Canada comme un lieu de prédilection pour l'investissement étranger.
●	Diffuser davantage de renseignements stratégiques sur les occasions d'investissement au Canada.
Initiatives visant à attirer, à retenir et à accroître les investissements des multinationales au Canada	
✓	Repérer des occasions d'investissement afin de promouvoir le Canada comme un lieu de prédilection pour l'investissement et la collaboration avec des partenaires.

5.4 Services ministériels



5.4.1 Notre objectif stratégique à long terme

Fournir des services de soutien rentables pour permettre à Commerce international Canada et à Affaires étrangères Canada d'atteindre leurs objectifs.

5.4.2 Nos ressources en 2003-2004

Financières millions \$

Depenses prévues en début d'exercice

Total des crédits autorisés en fin d'exercice

Défenses réelles

Ressources humaines - équivalents temps plein (ETP) : 145,0

\* Tel que mentionné précédemment, Commerce International Canada a été créé en 2003. Étant donné que ce ministère n'existait pas sous sa forme actuelle au moment où le Budget principal des dépenses pour 2003-2004 a été présenté au Parlement, aucun chiffre ne peut être avancé au titre des dépenses prévues.

5.4.3 Le moyen d'atteindre notre objectif à long terme

Depuis la création d'un ministère autonome responsable du commerce en décembre 2003, Affaires étrangères Canada assure la majorité des services ministériels destinés à Commerce international Canada. Par conséquent, les priorités et les réalisations des Services ministériels décrites dans cette section s'appliquent aux deux ministères, à moins d'indication contraire. La raison en est fort simple : préserver la cohérence, la logique et la transparence dans toutes les activités des Services ministériels pendant cette période de transition.

Deux secteurs d'activité (Services ministériels et Ressources humaines) sont chargés de fournir l'infrastructure indispensable aux activités du Ministère. Cette infrastructure comprend la gestion et la planification des ressources humaines, les finances et la formation, la gestion et la technologie de l'information, la gestion des biens et du matériel, les services juridiques, la gestion du protocole (le premier point de contact du gouvernement avec les diplomates étrangers au Canada), la sécurité, ainsi que la vérification et l'évaluation. Sans ces services essentiels, le Ministère ne pourrait fonctionner.

Ces deux secteurs d'activité fournissent des services centralisés dans les bureaux de l'administration centrale d'Affaires étrangères Canada et de Commerce



- Il a collaboré avec des partenaires fédéraux et provinciaux afin de voir à ce que le portail « Établir une entreprise » contienne des renseignements complets et fiables;

- Il a entrepris une consultation fédéral-provinciale-territoriale-municipale concernant les mesures à prendre en matière d'investissement étranger direct;

- Il a mis en place un système Web de gestion des connaissances protégé par mot de passe qui profitera à toutes les missions et aux partenaires pour l'investissement qui se trouvent au Canada.

- Il a mis en oeuvre le programme d'investissement et de développement des marchés d'exportation, destiné à aider les municipalités à mettre au point des stratégies et des programmes reliés à l'investissement. En 2003-2004, le programme a versé 3,7 millions de dollars, selon un système de partage des coûts, couvrant chaque province.

### 5.3.6 Principaux engagements et résultats

Dans le présent *Rapport sur le rendement*, Commerce international Canada a effectué une comparaison entre ses réalisations réelles et les principaux engagements pris (de l'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international) à l'aide des méthodes indiquées dans la Section 4.3. Le tableau qui suit donne un aperçu des principaux engagements en matière de résultats pour le secteur d'activité de la promotion de l'investissement.

gouvernements provinciaux et les administrations municipales sur un pavillon canadien. Cette conférence a également permis la tenue de programmes de promotion au niveau du ministère et des sous-ministres.

- À l'occasion de la conférence BIO2004, le Ministère a rejoint 17 000 personnes en organisant des activités similaires en collaboration avec des intervenants de tous les ordres de gouvernement afin de mettre à profit les réalisations de la conférence BIO2003.

CoreNet : le Ministère a collaboré avec d'autres ministères, des gouvernements provinciaux et des administrations municipales afin de tenir une réception canadienne qui a permis de promouvoir les avantages qu'offre le Canada en matière d'investissement auprès de plus de 75 cadres supérieurs étrangers du domaine de l'immobilier.

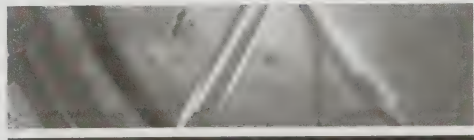
- Il a procédé au lancement et à la promotion de l'étude de KPMG qui classe le Canada comme le pays du G7 le plus rentable pour démarrer et exploiter une entreprise. Partenaires pour l'investissement a adopté une stratégie de lancement qui l'a amené à sensibiliser toutes les provinces et municipales qui figurent dans l'édition 2004 de l'étude. Il a distribué des ébauches de discours, des communiqués de presse, des infocapsules ainsi que des troupes de questions et réponses sur l'étude et collaboré avec divers gouvernements provinciaux et administrations municipales à l'organisation de conférences de presse destinées aux médias canadiens. Partenaires pour l'investissement a également organisé une campagne publicitaire internationale;



### « Réalisations

Le Ministère a publié une deuxième édition de son rapport de défense des politiques, qui présente un portrait clair des principales questions liées au climat d'investissement soulevées par des investisseurs potentiels de 1998 à 2003.





## Réalisations

Le Ministère a collaboré avec des partenaires fédéraux et provinciaux afin de voir à ce que l'information contenue dans le portail Web « Établir une entreprise » soit complète et fiable.

Le Ministère a entrepris l'élaboration d'une stratégie de suivi et de maintien des investissements qui a pour objet de renforcer les partenariats avec les autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et les administrations municipales. Nous avons mis sur pied des campagnes en collaboration avec d'autres ministères et des partenaires provinciaux pour promouvoir les avantages qu'offre le Canada en matière d'investissement dans le but d'attirer les filiales étrangères à accroître leurs investissements au Canada. Ce concept a été mis à l'essai dans le cadre d'un projet pilote mené au Centre du commerce international de Toronto.



## Réalisations

Le Ministère a élaboré un programme de formation spécialisé en investissement à l'intention des agents commerciaux et fédéraux et des partenaires. Six séances ont été présentées à 138 participants.

Elaboré et mis en œuvre une programme d'information et un logiciel de conception de bulletins électroniques conçu pour aider les missions à cibler les entreprises clientes en leur transmettant des informations personnelles en matière d'investissement, à faire connaître les réussites du Canada et à faire la promotion des activités des consulats. Le nombre de missions qui utilisent les bulletins électroniques afin de maintenir la visibilité du Canada auprès des investisseurs potentiels a doublé pour passer à 17 missions, ce qui témoigne de la réussite de cette initiative.

Partenaires pour l'investissement a contribué à la création de 45 nouvelles possibilités d'investissement qui se sont traduites par plusieurs nouveaux investissements au Canada.

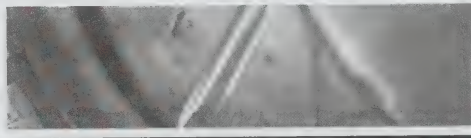
Partenaires pour l'investissement a également apporté un soutien continu aux missions à l'étranger, répondu à plus de 660 demandes de renseignements présentées par des investisseurs et contribué à la venue de missions d'investisseurs au Canada.

## Initiatives visant à attirer, à retenir et à accroître les investissements d'entreprises multinationales au Canada

Le Ministère a continué d'établir des partenariats solides avec des intervenants fédéraux, provinciaux et municipaux du domaine de l'investissement. Par exemple :

- Il a assuré une présence canadienne unifiée à l'occasion d'événements internationaux en menant des campagnes conjointes de promotion, dont les initiatives qui suivent :

- À l'occasion de la conférence BIO2003, le Ministère a rejoint 15 000 personnes en collaborant avec d'autres ministères, les



## Réalisations

Le Ministère a réalisé le Programme de développement des marchés d'exportation - Investissement (PDMEI) auprès de municipalités de toutes les régions du Canada. Dans le cadre de ce programme, les municipalités ont reçu un financement d'environ 3,7 millions de dollars qui a permis la réalisation de 286 projets.

programmes de promotion et de commercialisation les mieux conçus et les mieux poursuivis se révéleront inefficaces.

### 5.3.5 Réalisations et rendement en 2003-2004

Pendant l'exercice 2003-2004, le secteur d'activité s'est employé à la réalisation de trois priorités connexes qui contribuent à la réalisation des grands objectifs du Ministère et du gouvernement :

- améliorer le climat d'investissement national et international;

- veiller à ce que le Canada soit reconnu comme une destination de choix pour les investisseurs;

- attirer, retenir et accroître les investissements d'entreprises multinationales au Canada.

#### Initiatives visant à améliorer le climat d'investissement national et international

En 2003-2004, le Ministère a effectué une analyse complète des comptes rendus de plus de 700 rencontres avec des investisseurs actuels ou potentiels et examiné plus de 660 demandes de renseignements présentées par des investisseurs potentiels afin de cerner les sujets de pré-occupation. Environ le tiers des comptes rendus faisaient état d'au moins un obstacle à l'investissement au Canada. Le Ministère a publié la deuxième édition de son rapport de défense des politiques qui illustre clairement les principaux obstacles à l'investissement mentionnés par les investisseurs potentiels de 1998 à 2003. La principale préoccupation porte sur la réglementation, qui a été soulevée par 28 % des investisseurs, surtout dans le secteur des sciences de la vie. Les impôts et les incitatifs ont été



#### Réalisations

Le Ministère a favorisé la création de 45 nouvelles possibilités d'investissement qui se sont traduites par plusieurs nouveaux investissements au Canada.

”

mentionnées par 22 % des investisseurs, alors que 15 % des investisseurs ont évoqué des questions frontalières.

Sur le plan de la promotion et de la défense des politiques, le Ministère a concentré ses efforts pour aider le Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente à définir les principes et les processus susceptibles de faciliter l'expansion du commerce. Le Ministère s'est employé particulièrement à promouvoir une harmonisation accrue des normes réglementaires afin d'accélérer le dédouanement des marchandises à la frontière.

#### Faire reconnaître le Canada comme une destination de choix pour les investisseurs

Le Ministère utilise des outils et des produits ciblés afin de communiquer avec les investisseurs potentiels. Par exemple, le Ministère a :

- examiné et mis à jour tous les documents de promotion du Bureau des partenaires pour l'investissement utilisés par les missions et d'autres partenaires;

- fait connaître les avantages que présente le Canada pour les entreprises à plus de 2 500 multinationales qui investissent, et ce, au moyen de son programme réservé aux chefs d'entreprises, qui fait appel aux PDG canadiens;

- lancé l'étude *Choix concurrentiels 2004* de KPMG, et assuré le suivi par des documents de promotion et des brochures sectorielles qui ont donné des résultats fructueux;

- lancé le nouveau portail interactif « Établir une entreprise », situé au <http://www.investincanada.gc.ca>, qui permet aux investisseurs susceptibles d'investir au Canada d'obtenir en un seul endroit l'information nécessaire;

#### Réalisations

Le Ministère a lancé l'étude *Choix concurrentiels 2004* réalisée par KPMG, selon laquelle le Canada est le pays du G7 dans lequel il est le plus rentable de démontrer et d'exploiter une entreprise.

”



5.3.4 Notre environnement de travail en 2003-2004 : Défis et risques

Pour connaître la prospérité dans une économie mondiale en pleine émergence, il est important de pouvoir attirer, recruter et accroître l'investissement étranger direct (IED). Les gouvernements d'un grand nombre de pays développés et en développement sont de plus en plus déterminés à profiter des avantages de l'IED et à libéraliser leur environnement politique. Par conséquent, les pays se livrent désormais une vive concurrence pour obtenir l'IED, en particulier les investisseurs étrangers. La part de l'IED mondial destinée à la productivité. La part de l'IED mondial destinée au Canada s'élève à 3,1 % et demeure supérieure à la part du Canada du produit intérieur brut mondial, qui s'élève à 2,3 %, mais demeure considérablement inférieure à la part de 6,1 % enregistrée en 1987. Toutefois, cette baisse dans la part du Canada de l'IED mondial est moins importante que la baisse soulevée dans la part du Canada de l'IED destinée aux pays de l'ALENA, qui est passée de 21 % en 1990 à 12 % en 2002, tandis que le Mexique et les États-Unis enregistraient une hausse à ce chapitre. En fait, 60 % de la diminution de la part du Canada a été perdue au profit des États-Unis.

La création d'un climat d'investissement concurrentiel est un processus complexe et exigeant qui suppose la constitution d'un capital humain qualifié (éducation, formation de la main-d'œuvre et politiques de dynamiques) (politique commerciale et politiques de renouvellement de l'infrastructure matérielle) et la mise en œuvre de politiques d'encadrement bien conçues qui facilitent la répartition efficace de la main-d'œuvre et des capitaux. Si nous ne pouvons pas proposer de climat d'investissement supérieur aux investisseurs, même les



Réalisations

Le Ministère a présenté les avantages que représente le Canada à plus de 500 entreprises multinationales clés qui investissent, et ce, au moyen du programme réservé aux chefs d'entreprises du Bureau des portées pour l'investissement, qui fait appel aux Pdg canadiens.

5.3 Promotion de l'investissement

5.3.1 Notre objectif stratégique à long terme

Attirer et conserver la technologie et l'investissement étrangers, et promouvoir l'investissement à l'étranger afin de créer des emplois et d'assurer la prospérité au Canada.

5.3.2 Nos ressources en 2003-2004

Financières	millions \$
Depenses prévues en début d'exercice	5/0*
Total des crédits autorisés en fin d'exercice	6,1
Depenses réelles	5,8

\* Tel que mentionné précédemment, Commerce International Canada a été créé en tant que ministère distinct en décembre 2003. Étant donné que ce ministère n'existe pas sous sa forme actuelle au moment où le Budget principal des dépenses pour 2003-2004 a été présenté au Parlement, aucun chiffre ne peut être avancé au titre des dépenses prévues.

5.3.3 Le moyen d'atteindre notre objectif à long terme

L'investissement et la formation de capital sont essentiels à la stimulation de l'innovation, de la concurrence et de la croissance économique qui contribuent à l'amélioration du niveau de vie. Les entreprises étrangères actives au Canada jouent un rôle important et positif dans le développement économique du Canada. En effet, ces dernières investissent massivement dans la recherche et le développement, rehauscent les niveaux de productivité et d'investissement de capitaux de notre pays et facilitent l'intégration du commerce international. L'investissement étranger direct (IED) crée des emplois et renforce les collectivités canadiennes, ce qui est particulièrement vrai dans le contexte de la transition vers une économie du savoir, qui exige que l'on investisse dans les nouvelles technologies.



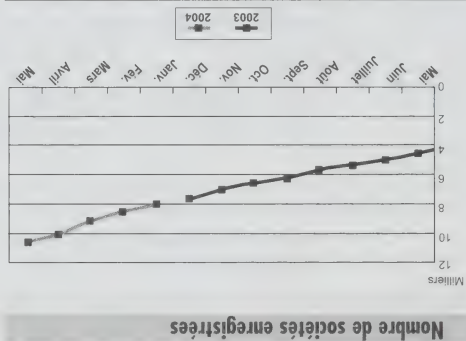
<b>Principaux engagements et résultats en matière de promotion du commerce international</b>	
<b>Résultat</b> ✓ Engagement respecté ● Des progrès restent à faire	Motiver et former le personnel du Service des délégués commerciaux (SDC) et améliorer le service à la clientèle en faisant appel à la Nouvelle Approche®/l'œuvre en recourant à des pratiques de gestion axée sur les résultats.
	Fournir aux employés un soutien, des politiques sur le service, de l'information, des renseignements stratégiques et des outils nouveaux et améliorés afin de les aider à améliorer les services offerts par le SDC.
<b>Partenaires</b>	
Faire en sorte que le SDC fournisse à sa clientèle des services intégrés, de haute qualité et à valeur ajoutée par le biais de partenariats publics-privés, notamment entre Équipe Canada inc (ECI) et des réseaux internationaux de promotion de la science, de la technologie et de l'investissement.	
Améliorer la fourniture d'information opportune à valeur ajoutée sur les débouchés commerciaux, les services de soutien et les solutions de financement.	
Améliorer l'intégration sur les marchés étrangers d'exportateurs cibles, et plus particulièrement de groupes sous-représentés en commerce international (femmes, jeunes et groupes autochtones) en cernant leurs besoins en matière d'exportation.	
Faire participer la haute direction des ministères et des organismes à l'élaboration du Réseau interministériel sur les sciences et la technologie à l'échelle internationale.	
Coordonner la mise en œuvre de stratégies internationales relatives aux sciences et à la technologie en établissant des partenariats avec les ministères et les organismes à vocation scientifique et en appuyant les événements connexes.	
Accroître la cohérence et la coordination des messages et des activités de sensibilisation des partenaires d'Équipe Canada inc. à l'étranger.	
Utiliser les commentaires des utilisateurs et des partenaires et améliorer l'accès des contacts étrangers au regroupement Faire des affaires avec le Canada du portail international du gouvernement du Canada.	
<b>Programmes</b>	
Améliorer l'efficacité des programmes et des services à l'aide de cadres stratégiques, de vérifications, d'évaluations et d'un rajustement des ressources.	
Intégrer des objectifs de responsabilité sociale des entreprises aux programmes de financement des exportations du Canada, dont ceux d'Exportation et développement Canada (EDC) et de la Corporation commerciale canadienne (CCC).	
Rejoindre le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) afin de mieux aider les petites entreprises qui commencent à exporter ou qui s'ouvrent à de nouveaux marchés.	
Utiliser le Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, approuvé récemment, pour continuer de fournir aux missions à l'étranger, surtout pour les marchés prioritaires, un capital de départ pour réaliser des activités de promotion du commerce international en collaboration avec des clients canadiens cibles.	
Faire part aux entreprises canadiennes, par le biais du COA, des débouchés en matière de commerce international.	
Améliorer les produits et les services à offrir sur les sites Web du Délégué commercial virtuel (DCV) et d'InfoExport afin d'accroître l'accès aux débouchés commerciaux sur les marchés traditionnels et émergents.	
Identifier des possibilités de financement aux fins d'approvisionnement international et d'investissement étranger, particulièrement sur les marchés émergents ou en développement, et afficher les renseignements obtenus sur les sites Web d'InfoNet, du DCV, de CanadExport et de partenaires.	
<b>Promotion</b>	
Promouvoir plus activement les services internationaux du SDC auprès de la clientèle canadienne.	
Mieux faire connaître le SDC aux entreprises et aux porteurs canadiens à l'aide d'un plan de marketing et de la promotion des missions d'équipe Canada, des missions commerciales dirigées par des ministres et du rayonnement ministériel partout au Canada, ainsi qu'en soulignant la 20 <sup>e</sup> anniversaire du Prix d'excellence à l'exportation canadienne.	
<b>Thèmes et initiatives de gestion clés du gouvernement</b>	
Installation complète du Délégué commercial virtuel chez quelque 10 000 utilisateurs canadiens, lancement des pages Web destinées aux ministères et organismes porteurs ainsi qu'aux contacts à l'étranger d'ici la fin de l'exercice; enfin, en collaboration avec des partenaires, élaboration d'un système de gestion électronique des relations avec les clients, lequel remplacera plusieurs systèmes de données sur les clients et contribuera grandement à l'initiative du Gouvernement en direct.	



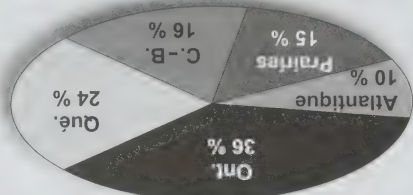
culture, des petits exportateurs et de l'innovation et technologie. La couverture médiatique, comprenant une série de quatre suppléments dans le magazine enRouture d'Air Canada et des vidéos en vol, a rehaussé le profil du programme ainsi que du SDC.

Le Centre des occasions d'affaires internationales a révisé son formulaire de demande pour faire en sorte qu'un plus grand nombre d'occasions d'affaires soit diffusé par le biais du système e-leads. Il a également travaillé intensivement avec l'équipe responsable de la gestion électronique des relations avec les clients pour veiller à ce que les exigences du COAL soient pleinement intégrées à la conception de ce nouvel outil. Près de 2 700 débouchés commerciaux ont été diffusées électroniquement en 2003, ce qui représente une augmentation considérable par rapport aux années précédentes.

La stratégie sur le contenu du site Web a été mise en oeuvre conformément à ce qui était prévu, et 120 missions à l'étranger ont pu profiter d'un appui supplémentaire pour créer et publier de l'information commerciale destinée à des clients d'affaires. Plus de 130 agents de missions à l'étranger ont été formés pour utiliser le système de gestion



Régions canadiennes



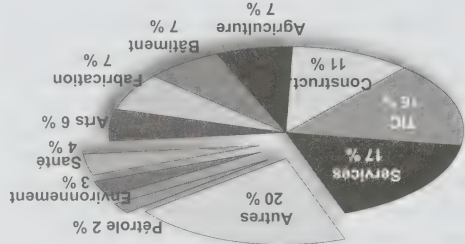
## 5.2.6 Principaux engagements et résultats

du contenu et le guide de gestion de l'information présentée sur le Web. Ces outils ont été distribués à 140 « champions » d'InfoExport, un chiffre qui a dépassé les attentes. Les visites sur le site d'InfoExport ont augmenté de 50 % en 2003, pour atteindre un niveau record de 144 000 visites en mars 2004.

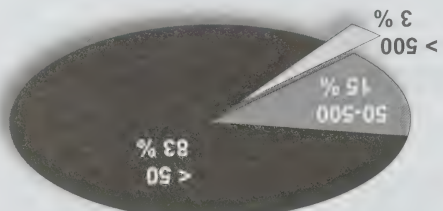
Les graphiques qui suivent illustrent certaines statistiques clés sur la nature et le profil des entreprises enregistrées dans le DCV.

Dans le présent *Rapport sur le rendement*, Commerce international Canada a effectué une comparaison entre ses réalisations réelles et les principaux engagements pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* (de l'ancien ministre des Affaires étrangères et du Commerce international) à l'aide des méthodes indiquées dans la Section 4.3. Le tableau qui suit donne un aperçu des principaux engagements en matière de résultats pour la promotion du commerce international.

Secteurs primaires



Taille en fonction du nombre d'employés



points préoccupants soulevés par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada a entraîné des retards dans la soumission de la présentation, laquelle a été approuvée en avril 2004. Le fonds devrait être opérationnel à la fin de l'année 2004.

**La promotion :** Commercialiser de manière plus énergique les services mondiaux du Service des délégués commerciaux aux clients canadiens.

La participation du Canada au Forum économique mondial à Davos, en Suisse, a été une réussite. Plus de 600 personnes ont assisté à la réception organisée par le premier ministre. D'autres événements, tels que le petit-déjeuner Canada-Royaume-Uni, le petit-déjeuner Canada-Inde et le déjeuner des sherpas du G8 ont également aidé à accroître la visibilité du Canada et à faire valoir l'image de marque du Canada.

Une seule mission d'Équipe Canada inc. a été entreprise en 2003. La mission en Bulgarie et en Turquie, réunissant 25 sociétés provenant de divers secteurs d'activités, a été dirigée par le secrétaire d'État (Europe et Moyen-Orient).

Au cours de l'automne 2003, une évaluation a été entreprise dans le monde des affaires et les provinces pour examiner si le programme des missions commerciales d'Équipe Canada était toujours justifié. La plupart des intervenants ont convenu que le concept d'Équipe Canada demeurerait un véhicule utile pour la promotion commerciale, faisant remarquer que la concurrence était vive et que le Canada avait besoin de se promouvoir constamment sur les principaux marchés internationaux.

La mission commerciale du Canada au Chili, dirigée par le sous-ministre adjoint pour les Amériques, a eu lieu en décembre 2003. La mission a généré environ 10 millions de dollars sous forme de nouveaux accords commerciaux. Elle réunissait 59 participants de 51 sociétés, un taux de participation qui a dépassé les attentes en dépit d'un horizon de planification serré. Par l'entremise d'un Café à Santiago, qui a rassemblé des délégués commerciaux de toutes les autres missions en Amérique du Sud, la mission a permis aux entreprises participantes d'accroître leur visibilité et de recueillir un plus grand nombre de renseignements sur les marchés.

Le ministre d'État (Marchés nouveaux et émergents) s'est rendu au Brésil pour promouvoir les relations en matière de commerce et d'investissement ainsi que pour présider l'ouverture du deuxième bureau d'EDC au Brésil. Le Ministère, en collaboration avec des ministères à vocation scientifique et les autorités brésiliennes, a organisé une fructueuse table ronde en science et technologie à

Le Ministère a continué de mener de vigoureuses activités de sensibilisation comme suit :

- Le ministre du Commerce international a entrepris des activités de sensibilisation auprès d'exportateurs à Vancouver, à Kelowna et à Grande Prairie. Le ministre était accompagné du délégué commercial en chef et de cinq délégués commerciaux provenant de missions aux États-Unis. Ces événements ont amélioré les connaissances des exportateurs sur des marchés précis.
- Dans le cadre de l'Initiative stratégique de relations avec les entreprises, lancée à titre de projet pilote en janvier 2004, le délégué commercial en chef a rencontré environ 35 cadres supérieurs provenant des plus grandes entreprises d'exportation canadiennes pour définir la manière dont les produits et services pourraient être adaptés à leurs besoins. Le délégué commercial en chef s'est engagé à mettre en oeuvre un programme complet en 2004-2005.
- Des représentants du Ministère ont mené des activités de sensibilisation à Montréal, à Ottawa et à Toronto, où se situent la majorité des associations nationales du Canada, afin de promouvoir le Programme des associations commerciales du PDME.

- On a fait la promotion du SDC à plus de 90 événements différents, à 40 endroits, au Canada et à l'étranger. Cet effort collectif a fait connaître le SDC à plus de 6 000 entreprises canadiennes. Plus de 230 agents ont pris part à des activités de sensibilisation et à des événements commerciaux, rencontrant ainsi 2 600 sociétés. En outre, des publications ont été envoyées à plus de 29 000 entreprises canadiennes pour promouvoir le service du Délégué commercial virtuel et des articles ont été publiés dans *CanadaExport*, *ExportWise* et *Profit*.

La cérémonie de la remise des prix d'excellence à l'exportation canadienne, animée en collaboration avec les Manufacturiers et Exportateurs du Canada, a souligné le XX<sup>e</sup> anniversaire du programme. Douze prix ont été remis, dont six dans les domaines de la création d'emplois, des entreprises autochtones, des marchés difficiles, de la

La Direction de l'appui aux marchés a produit 197 documents destinés à être distribués aux missions, ainsi qu'à l'occasion d'événements spéciaux et sur le site intranet Horizons. Ces derniers comprennent des documents Altere Export, des profils d'exportation, des brochures et des prospectus sectoriels ainsi que des rapports spéciaux. Environ 300 documents mis à jour sont disponibles dans Horizons.

Le site Web IFInet, voué au financement des exportations, a été restructuré comme suit pour mettre en évidence le nouveau mandat et le nouveau contenu destinés aux exportateurs et aux investisseurs :

- On compte désormais 3 200 abonnés, soit une hausse de 51 % depuis avril 2003.

- La présentation sous forme de fiche de renseignements a amélioré l'élaboration du contenu, sa mise à jour et sa diffusion. On a compté 10 731 visualisations de page de fiches de renseignements institutionnelles au cours du quatrième trimestre, ce qui représente une augmentation de 166 % par rapport au deuxième trimestre. Le Ministère a produit 180 nouvelles fiches de renseignements sur des thèmes tels que le financement de projets, les institutions financières internationales et les sociétés d'infrastructure, ainsi qu'un rapport sur l'approvisionnement réalisé par l'Agence japonaise de coopération internationale (Japan International Cooperation Agency) et une étude comparative des sites Web d'appro-

visionnement en direct.

- Le Ministère produit un article « Quoi de neuf » sur IFInet toutes les deux semaines, fournissant de l'information sur le financement disponible sur des marchés émergents et en développement.

Un projet pilote visant à mesurer le rendement du Centre du commerce international à Vancouver a été lancé au bureau de Vancouver, et cette approche devrait être appliquée à d'autres endroits.

Le secteur d'activité a participé à la vérification de six des programmes à l'étranger et institué une procédure pour effectuer un suivi systématique de la mise en oeuvre des recommandations issues des vérifications précédentes. On a sélectionné six missions devant faire l'objet d'un suivi intensif.

Une évaluation du programme de promotion du commerce international au Mexique a donné lieu à une évaluation structurée des processus utilisés pour assurer la

d'exportation du Canada.

En se fondant sur des études de cas soumises par des secteurs géographiques, le Groupe de travail sur la réaffectation des ressources du Service des délégués commerciaux a recommandé la suspension de 12 postes sur des marchés où les intérêts commerciaux du Canada sont suffisamment respectés, afin de créer 12 nouveaux postes sur des marchés manquant de ressources ou requérant un appui en matière d'investissement ou de science et technologie. Ceci a eu pour effet de renforcer la capacité du Ministère à servir ses clients d'affaires aux États-Unis ainsi que sur des marchés émergents.

Le Ministère a participé à un examen des plans d'activités d'Exportation et développement Canada et de la Corporation commerciale canadienne en mettant l'accent sur la formulation d'objectifs clairs en matière de politique gouvernementale. Par ailleurs, le Ministère a suivi l'évolution des politiques ainsi que les enjeux reliés à l'application des principes en matière de responsabilité des entreprises aux activités de l'EDC et de la CCC. Plus particulièrement, le Ministère a conclu des alliances avec des organisations non gouvernementales, préconisant des évaluations d'incidence sur les droits de la personne pour les institutions spécialisées dans le financement de projets et du commerce extérieur, en collaboration avec Affaires étrangères Canada.

Par ailleurs, le ministère a préconisé l'intégration d'éléments liés à la responsabilité sociale des entreprises pendant la phase d'élaboration du Fonds canadien d'investissement pour l'Afrique (FCIA). Ce fonds est une initiative conjointe des secteurs public et privé visant à fournir du capital-risque pour financer des investissements privés en Afrique. Les gestionnaires essaieront de compléter la contribution gouvernementale de 100 millions de dollars avec des fonds privés.

Le ministère a joué un rôle de premier plan au sein du comité interministériel chargé d'élaborer la présentation au Conseil du Trésor pour le Fonds canadien d'investissement pour l'Afrique et examiné les propositions soumises par des candidats au poste de gestionnaire du fonds. La nécessité d'aborder certains



La stratégie régionale pour l'Asie du Nord-Est a été lancée à titre de projet pilote pour tirer profit de débouchés créés par les échanges commerciaux en rapide augmentation entre les économies de l'Asie du Nord-Est. Pour commencer, 175 partenaires et intervenants nationaux ont été rassemblés pour former un réseau de renseignements.

La version 3 du site Web Faire des affaires au Canada a été lancée pour incorporer les objectifs de recherches sur les clients. Les visites ont augmenté de 37 %, pour s'élever à 15 000 par mois environ.

**Les programmes : Optimiser l'efficacité des programmes et des services de promotion du commerce international à l'aide de cadres stratégiques, de vérifications et d'évaluations, ainsi que par le réaligement de nos ressources.**

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDMÉ), qui est exécuté par le biais des Centres du commerce international, a appuyé 623 projets venant de 617 exportateurs canadiens et versé 8,1 millions de dollars pour appuyer l'entrée sur le marché d'entreprises canadiennes. La majorité des requérants présentaient une demande de financement en vertu de ce programme pour la première fois. Les clients ayant bénéficié d'une aide ont rapporté en 2003 des ventes supplémentaires d'une valeur de 94,6 millions de dollars et remboursé 2,5 millions de dollars au cours de cette période.

Le Programme des associations commerciales du PDMÉ s'est adressé à 57 associations, par rapport à 51 au cours du dernier exercice. Un financement a été accordé à sept nouvelles associations (d'un total de 2,3 millions de dollars). Le Ministère a continué d'améliorer la prestation électronique de son programme en ajoutant des guides « Comment faire » pour soumettre des demandes de financement et apporter des modifications, ainsi qu'en établissant une liste des « choses à faire » à l'intention des agents ainsi que des aide-mémoire en cas de demande tardive, à l'intention des associations.

Le Fonds pour services aux clients a distribué 8,7 millions de dollars (le plus souvent sous forme de mise de fonds initiale mobilisée à l'aide de fonds versés par d'autres partenaires) à 120 missions à l'étranger. Ce financement avait pour but d'appuyer plus de 1 800 initiatives axées sur le client afin d'aider des entreprises canadiennes à clarifier ou à diversifier leurs projets d'exportation, d'investissement ou leurs projets en science et en technologie.

Le Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) a continué d'accroître le nombre d'occasions d'affaires diffusées à l'industrie canadienne, enregistrant un nombre record de 6 336 possibilités d'affaires en 2003, avec une

Le Ministère a produit une nouvelle brochure mise à jour du Partenariat en science et en technologie, destinée à être largement diffusée au sein des ministères à vocation scientifique et du milieu scientifique en général au Canada et à l'étranger. Des missions exploratoires ont été organisées sur des marchés prioritaires déterminés aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Belgique, en France et à Hong Kong, permettant à plus de 100 chercheurs canadiens de rencontrer directement plus de 150 experts étrangers dans le domaine de la recherche. Plusieurs relations commerciales ont commencé à prendre incidence sur la capacité du Canada en recherche et développement.

Des réunions ont été organisées pour repérer de nouveaux débouchés et renforcer des initiatives en cours dans le contexte d'accords bilatéraux conclus avec le Japon, l'Union européenne (UE) et la Corée. Des ateliers ont également été organisés avec la Norvège et un plan d'action a été élaboré avec les Pays-Bas. Les réunions Canada-UE qui se sont tenues à Bruxelles en 2004 ont dépassé les attentes sur plusieurs fronts, notamment en ce qui concerne l'intérêt démontré dans le programme pan-européen dirigé par l'industrie et intitulé EUR-EKA.

Le Centre des études de marché a publié 119 rapports sur le marché et études de marché succinectes ainsi que 177 profils sectoriels par pays, et distribué un nombre estimé de 6 000 bulletins en direct à des missions à vocation commerciale du Ministère. Dans l'ensemble, 296 documents d'information sur les marchés ont été publiés en ligne et distribués directement aux clients, ce qui représente une augmentation de plus de 100 produits par rapport à l'année précédente. Ces publications ont enregistré une moyenne de 2 133 téléchargements par mois, témoignant d'une forte demande des clients.



• Dans son plan national de recherche et de développement de 2004-2008, le gouvernement japonais a désigné le Canada, les États-Unis et le Japon comme pays prioritaires pour développer la collaboration internationale. Les éléments saillants de cette collaboration comprennent l'accord tripartite de 6 millions de dollars signé par le Conseil national de recherches et sa contrepartie espagnole, l'accord de 16 millions de dollars conclu entre Genoma Canada et Genoma España, ainsi que le protocole d'entente entre le Centre canadien de rayonnement synchrotron et l'Université de la Saskatchewan et le laboratoire national de recherche sur le rayonnement synchrotron de l'Espagne.

Le programme Image de marque du Canada a permis d'accroître la présence du Canada sur le site de 39 foires commerciales internationales de grande envergure, auxquelles ont participé environ 600 exposants canadiens. Un sondage réalisé auprès de visiteurs étrangers a été entrepris sur neuf de ces foires, et ce dernier a révélé un changement positif des perceptions à l'égard des capacités industrielles du Canada. Parmi les mois les plus souvent utilisés par les visiteurs étrangers pour décrire les pavillons du Canada, on peut citer « audacieux et chaleureux », « forte image du Canada » et « avant-gardistes et impressionnants ».

Un site Web Image de marque du Canada a été élaboré et un deuxième séminaire d'Image de marque du Canada sur les meilleures pratiques a été organisé en décembre 2003. Toutefois, le lancement de la stratégie publicitaire internationale a été annulé, après avoir été décidé qu'il était préférable d'entreprendre les démarches de publicité à l'échelle sectorielle plutôt que sur une base générique.

Une vaste gamme d'activités a été entreprise pour promouvoir l'image de marque du Canada en République de Corée du Sud dans le cadre du 40<sup>e</sup> anniversaire des relations diplomatiques avec ce pays. Grâce à l'établissement de partenariats novateurs avec les secteurs privé et public, le Canada a renforcé son image en tant que pays possédant un niveau technologique avancé, un milieu culturel dynamique et un environnement commercial favorable. Ces activités ont entraîné des retombées médianiques élogieuses.

En décembre 2003, plus de 60 personnes représentant de grandes sociétés canadiennes intéressées par l'Europe du Sud-Est ont participé à une conférence organisée par le Ministère et l'Exportation et développement Canada (EDC) sur la formulation d'une stratégie canadienne en matière d'investissement et de commerce pour l'Europe du Sud-Est.

• Des délégués juniors sélectionnés pour participer à la mission annuelle d'Équipe Canada en Europe ont participé à la mission commerciale du Canada au Chili. Par ailleurs, le Ministère a présenté des exposés de jeunes entrepreneurs dans des centres de formation de Vision internationale en Ontario, à Terre-Neuve, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard.

Un représentant du Ministère a fait une présentation sur le SDC lors de la réunion annuelle du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, à Victoria, et organisé des réunions du Conseil consultatif sur les PME du ministre du Commerce international aux mois de juin et de novembre 2003.

Par ailleurs, plus de 2 000 PME ont participé à des séminaires sur les rudiments de l'exportation aux États-Unis. Ce programme est dirigé par le Ministère en partenariat avec les Centres du commerce international partout au Canada, les provinces et les membres d'ECL.

Dans un sondage réalisé auprès des clients, 60 % des personnes interrogées ont indiqué que le programme les avait aidés à prendre une décision éclairée quant à savoir si elles devaient tenter ou non de pénétrer le marché, et 16 % ont indiqué qu'elles avaient pu exporter pour la première fois ou accroître leur niveau d'exportation dans l'année suivant leur participation.

Commerce international Canada continue de diriger et de coordonner les activités du Réseau interministériel sur la science et la technologie internationales. Un sous-groupe a été établi en 2003 pour déterminer les priorités géographiques, lesquelles ont été utilisées avec succès pour orienter le redéploiement et la raffaération du personnel. À partir de cette expérience, des recommandations sont actuellement formulées pour améliorer l'établissement des priorités et la coordination des activités internationales en science et en technologie (S et T) du Canada partout dans le monde. Voici quelques exemples d'autres initiatives engagées dans ce domaine :

• Les projets approuvés en vertu du programme scientifique et technologique Horizon le monde ont été plus diversifiés et, grâce à la mise en place de relations de travail plus étroites avec les bureaux régionaux partout au Canada, on est parvenu à une répartition géographique plus équitable.

par les gouvernements provinciaux par l'intermédiaire de la planification conjointe et de la commerce d'événements dans le contexte des réseaux de commerce régionaux. Les Centres ont également organisé plus de 600 événements axés sur la préparation des exportateurs, qui ont réuni plus de 14 000 participants, ou y ont participé à titre d'acteurs prédominants. Un sondage auprès des clients a été effectué pour 87 % de ces événements, et ce dernier a généré un taux de satisfaction globale de 4,4 sur 5. Par ailleurs, 77 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles rechercheraient plus de renseignements et 57 % ont indiqué qu'elles utiliseraient les renseignements obtenus pour modifier leur approche sur le marché d'exportation cible.

Le Service téléphonique d'information 1 888 sur l'exportation, qui est géré par les Centres de services aux entreprises sous l'égide d'Équipe Canada inc., a traité 1 142 appels commerciaux, un chiffre légèrement inférieur à celui enregistré l'année précédente dli en partie au volume de trafic sur le site Web.

Le SDC a encouragé certains groupes d'exportateurs sous-représentés, tels que les entreprises détenues par des Autochtones, des femmes ou des jeunes, à se lancer dans le commerce international. Cette mesure a été mise en œuvre grâce à des activités de sensibilisation et à des présentations spéciales ciblées, qui ont été organisées dans le cadre d'événements, tels que le Nunavut Business Trade Show (foire commerciale du Nunavut) à Iqaluit, le Sommet mondial des entrepreneurs autochtones ainsi que l'Éducation des Autochtones et la tournée des conseillers. En outre :

- Des articles de fond ont été publiés dans *CanadaExport* sur la présence autochtone au salon SIAT Montréal (une foire alimentaire internationale), sur la Mission d'entreprises autochtones exportatrices aux États-Unis pour rencontrer des représentants des sociétés Fortune 500, ainsi que sur le Sommet mondial des entrepreneurs autochtones.

- Le sous-ministre du Commerce international a entrepris des activités de sensibilisation connexes, rencontrant à Regina des représentants de l'Université des Premières nations du Canada pour s'informer sur leur programme de développement international.
- Le Ministère a participé à huit séminaires et

- Le Ministère a participé à huit séminaires et conférences réunissant des entrepreneures et étudiantes en commerce du sexe féminin pour les inciter à rechercher des occasions d'affaires internationales. Les événements comprennent la conférence Business beyond the Box animée par la leur programme de développement international.

En mars 2004, 9 800 clients et partenaires possédaient un compte dans le DCV, une augmentation de plus de 300 % depuis le début de l'exercice. Ce système offre une page Web personnalisée aux exportateurs canadiens, ce qui leur permet d'avoir accès à de l'information commerciale sur leurs secteurs d'intérêt particuliers (en faisant office de filtre d'information personnalisée), et les met directement en contact avec l'agent commercial le plus compétent pour répondre à leurs besoins. Il permet également aux agents commerciaux d'affaires et d'autres manières plus efficaces, des occasions d'affaires et d'autres enseignements sur le marché.

Entre-temps, le Système électronique de gestion des relations avec la clientèle a été perfectionné et des démonstrations du prototype ont été présentées à des utilisateurs finaux. Le lancement des pilotes de la phase 2, initialement prévu pour janvier 2004, a été reporté à mai 2004 en raison de difficultés portant sur des exigences complexes dégagées dans la phase de définition. À l'origine, on avait prévu que quatre ministères partenaires d'Équipe Canada inc participeraient à ce lancement pilote, mais le chiffre a été porté à sept. En attendant l'implantation complète de ce système, le Ministère continuera d'appuyer environ 700 utilisateurs qui se connectent à la base de données de WINExport tous les mois.

Les Centres du commerce international ont contribué à l'expansion de la base de clients du SDC en encourageant les entreprises canadiennes à s'enregistrer dans le DCV et en continuant à coordonner l'usage effectif des ressources gouvernementales pour le secteur de la promotion du commerce international, ainsi que les programmes offerts



**Fonds pour services aux clients :**

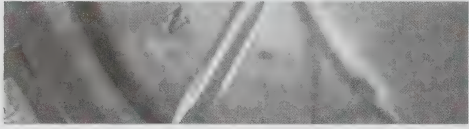
D'après les rapports préparés par des agents commerciaux, 75 % des Fonds de services aux clients ont tiré un revenu de contrats internationaux sur des marchés cibles de monnaie « importante » ou « considérable » ; 70 % ont été davantage sensibilisés à l'existence de nouveaux débouchés commerciaux ; 52 % ont commencé à rechercher de nouveaux débouchés sur 54 % ont tiré un revenu au moins basé de produits et de services sur le marché cible. En ce qui concerne les compétences commerciales (produits, services, sociétés, technologies, etc.) : Quant aux partenaires de ces initiatives, 60 % ont amélioré leur capacité à conseiller et à appuyer des clients d'offices canadiens.

Le SDC a distribué avec succès une trousse d'outils de recrutement et de sélection fondée sur les compétences pour le personnel recruté sur place à environ 350 gestionnaires à l'administration centrale et à l'étranger, ainsi que dans d'autres ministères et dans les provinces. La Direction générale des ressources humaines entend transformer cette trousse en outil générique pour appuyer le recrutement de tous les employés recrutés sur place, et pas seulement ceux du PCI. Le SDC en est également aux dernières étapes d'élaboration de 13 scénarios organisationnels types et de 22 profils d'emploi. Les profils d'emploi couvrent la grande majorité des postes du PCI à l'étranger et sont en accord avec la Nouvelle Approche® à l'œuvre. Ces outils permettront d'améliorer le rendement de chaque employé et de l'équipe dans son ensemble, contribuant ainsi à l'amélioration du service à la clientèle.

**Les partenaires :** Offrir des services de promotion du commerce international continus et de haute qualité par l'entremise de partenariats avec les secteurs privé et public comme Equipe Canada inc et d'autres réseaux internationaux à vocation scientifique, technologique ou

vous à la promotion des investissements.

Le déploiement, la promotion et la mise à jour continue de la plate-forme du Délégué commercial virtuel (DCV) restent intégrées du point de vue de la prestation de services électroniques au sein du SDC. À la fin de



## Meilleures pratiques en formation

Le SDC a formé un groupe consultatif pour valider les objectifs d'apprentissage de l'initiative de formation globale et solliciter la rétroaction auprès de 53 membres du personnel à l'administration centrale et à l'étranger. Un second comité a coordonné les activités globales de formation au sein du secteur d'activité consacré à la promotion du commerce international et intégré les besoins et les préoccupations des directions générales géographiques. À la suite de la position de la formation à tous les gestionnaires du programme de PCI, à l'exception de deux, à l'étranger, le SDC a mené une évaluation de niveau 2 et offert une note globale de 88 %. Une autre évaluation menée par les stagiaires sur leur capacité d'appliquer les principaux objectifs du cours a démontré une augmentation de leur note, cette dernière passant de 71 % avant le cours à 84 % après le cours. Certaines anecdotes et certains commentaires des participants ont été extrêmement positifs, et un participant a même déclaré qu'il s'agissait de la meilleure formation qu'il avait reçue depuis qu'il s'était joint au Service extérieur.

Par le biais du Programme d'apprentissage continu, le SDC offre une formation sectorielle dans le cadre de 16 événements (11 au Canada et 5 à l'étranger). Plus de 300 agents de 110 missions différentes et plus de 120 agents de l'administration centrale et de ministères partenaires ont suivi ces séances de formation.

À l'administration centrale, l'Unité de soutien aux partenaires a offert deux séances d'orientation d'une demi-journée à 65 nouveaux membres du personnel, y compris à des agents d'autres ministères, afin de les encourager à utiliser les outils novateurs provenant du site Intranet Horizons et à promouvoir la plate-forme de prestation de services du Délégué commercial virtuel.

Plusieurs initiatives de formation ont encouragé les employés à utiliser les outils et services spécialisés de la Nouvelle Approche® à l'œuvre, tels que ceux offerts par le Centre de études de marché, l'Unité d'appui aux postes, ainsi que le Centre des occasions d'affaires internationales.

Des engagements et des mesures clairement définis visant la conclusion d'accords de gestion du rendement des cadres ont été approuvés par le sous-ministre au cours de l'année.

Un sondage est mené auprès des employés du SDC tous les deux ans. Celui de 2003 a donné lieu à un taux de réponses de 57 %. La satisfaction globale des employés du Ministère à l'égard de leur lieu de travail a continué d'augmenter, passant de 51 % en 1998 à 63 % en 2003. Bien que nous soyons satisfaits de ces progrès, nous reconnaissons qu'il nous faudra travailler davantage à ce chapitre. Les gains les plus importants ont été réalisés dans les domaines de la formation, du salaire et de la désignation des niveaux de difficulté. Des problèmes systémiques ont été mis en évidence (en ce qui a trait au leadership, aux besoins en formation, aux communications, etc.) et un plan d'action a été mis au point pour mettre en œuvre certaines recommandations.

Le SDC a également mené des consultations non officielles en mai 2003 auprès d'un groupe d'employés recrutés sur place ayant participé aux séances de formation offertes à Ottawa, afin de valider des questions soulevées dans le cadre de consultations antérieures. La haute direction comprend mieux désormais les inquiétudes des employés et prévoit de prendre des mesures correctives dans le cadre du Plan d'action du SDC pour le sondage auprès des employés.



## 5.2.5 Réalisations et rendement en 2003-2004

Le secteur d'activité consacré à la promotion du commerce international a cerné quatre priorités pour 2003-2004 : les priorités se fondent sur le plan de l'année dernière. Les réalisations ayant trait à ces priorités sont présentées ci-dessous.

**Les gens :** En utilisant des pratiques de gestion axées sur les résultats, motiver et former le personnel du Service des délégués commerciaux et améliorer les services à la clientèle grâce à la Nouvelle Approche à l'œuvre.

La première phase de l'Initiative de formation globale a dépassé les attentes. Cette dernière visait à renforcer les compétences des gestionnaires de programmes dans les missions à l'étranger par la prestation de sept cours à Miami, à Hong Kong, à Bruxelles et à Dubaï. Les 124 gestionnaires en mesure de prendre des décisions de gestion plus efficaces, ce qui a pour effet d'accroître l'efficacité organisationnelle et d'améliorer les services à la clientèle.

En outre, l'énoncé de mission, la vision et les valeurs du SDC ont été officiellement présentées à 124 gestionnaires dans le cadre de l'Initiative de formation globale. Ces derniers ont ainsi acquis une meilleure compréhension du mandat et de l'objet du SDC, ainsi que des valeurs ministérielles sur lesquelles les employés sont censés se fonder pour assumer leurs responsabilités.



“**Laureat**”

En octobre 2003, le projet du Délégué commercial virtuel a reçu la médaille d'argent GTEC, une récompense prestigieuse reconnaissant l'innovation et les qualités de leadership démontrées pour gérer la technologie de l'information au sein du secteur public. Dans le cadre de l'Initiative plus généralement en direct, le DCV offre à des entreprises et à des porteurs d'affaires (représentant actuellement 9 800 comptes) un accès gratuit à un portail personnalisé leur permettant de profiter des services interactifs du SDC.

du SRA5 a également eu une incidence sur la capacité du Ministère de réaliser ses objectifs; par exemple, les programmes en Chine ont été sérieusement entravés pendant quatre mois par la cessation complète de mouvements de voyageurs entre le Canada et la Chine. Malgré ces contraintes, nos exportations de biens à destination de la Chine ont augmenté de 14 % en 2003.

Les importations de biens et de services ont enregistré une baisse en 2003, générant un excédent commercial mondial appréciable de 48,7 milliards de dollars (49,5 milliards de dollars en 2002). La balance du compte courant a augmenté, passant de 23,4 milliards de dollars en 2002 à 25,8 milliards de dollars. Le volume de l'investissement étranger direct au Canada a également augmenté, passant de 348,9 milliards de dollars en 2002 à 357,5 milliards de dollars. L'investissement direct canadien à l'étranger a enregistré une baisse théorique, passant de 429,6 milliards de dollars en 2002 à 399,1 milliards de dollars en 2003 (en raison de l'appréciation du dollar canadien). Vous trouverez d'autres indicateurs économiques dans *Le point sur le commerce en 2004 : cinquième rapport annuel sur l'état du commerce du Canada* <<http://www.international.gc.ca/eet/trade/state-of-trade-fr.asp>>.

Les perspectives mondiales pour 2004 sont plus prometteuses. Le Canada a tout à gagner de la croissance économique prévue aux États-Unis et de la reprise économique générale qui s'est désormais amorcée à l'échelle mondiale. Pour veiller à ce que le Canada soit bien placé pour profiter de cet élan, le Ministère a réorganisé et regroupé les fonctions de promotion du commerce international et d'élaboration des politiques commerciales au cours de 2003. Le Ministère a également pris à sa charge l'entière responsabilité de plusieurs secteurs, à savoir la gestion de la promotion de l'ensemble des investissements, les aspects de la promotion du commerce se rapportant aux arts et aux industries culturelles, les Centres du commerce international régionaux et la commercialisation de l'éducation.

La relation commerciale Canada-États-Unis demeure une priorité. Au même moment, le gouvernement a annoncé qu'une stratégie serait élaborée pour aider les entreprises canadiennes sur des marchés émergents clés tels que l'Inde, la Chine et le Brésil, afin que ces dernières puissent profiter de la forte croissance économique prévue dans ces pays. Une stratégie est également en cours d'élaboration pour faciliter les plans d'investissement à l'étranger des entreprises canadiennes qui gèrèrent des rendements importants pour le Canada par l'acquisition de nouvelles technologies ou l'édification de chaînes d'approvisionnement et de distribution concurrentielles à l'échelle mondiale.



5.2 Promotion du commerce international



5.2.1 Notre objectif stratégique à long terme

C'est des emplois et assurer la prospérité au Canada en encourageant les firmes canadiennes à profiter pleinement des occasions d'affaires internationales et en facilitant les courants d'investissement et de technologie.

5.2.2 Nos ressources en 2003-2004

Financières		millions \$
Dépenses prévues en début d'exercice		\$/0*
Total des crédits autorisés en fin d'exercice		95,1
Dépenses réelles		92,5
Ressources humaines - équivalents temps plein (ETP) : 592,0		

\*Tel que mentionné précédemment, Commerce International Canada a été créé en tant que ministère distinct en décembre 2003. Étant donné que ce ministère n'existe pas sous sa forme actuelle au moment où le budget principal des dépenses pour 2003-2004 a été présenté au Parlement, aucun chiffre ne peut être avancé ou titre des dépenses prévues.

5.2.3 Le moyen d'atteindre notre objectif à long terme

Le secteur d'activité consacré à la promotion du commerce international (PCI) est chargé de diriger les efforts du gouvernement en matière de promotion du commerce international par l'entremise d'Équipe Canada inc (ECI), un partenariat de 21 ministères et organismes fédéraux qui offrent des produits et des services spécialisés pour appuyer les exportateurs canadiens. ECI offre un réseau de soutien intégré aux entreprises canadiennes pour les aider à clarifier leurs activités sur les marchés internationaux. Il vise également à renforcer l'image du Canada en tant que destination compétitive et de choix pour les investisseurs étrangers. Le site Web d'ECI <<http://www.exportsource.gc.ca>> est la source d'information en direct la plus

complète du gouvernement du Canada pour tout ce qui a trait à l'exportation.

En plus d'appuyer des initiatives liées au commerce international par l'entremise d'ECI, la priorité du secteur d'activité consiste à superviser les activités du Service des délégués commerciaux du Canada (SDC). Le SDC est dans plus de 140 missions commerciales à l'étranger, 12 bureaux régionaux dans les provinces ainsi qu'à l'administration centrale à Ottawa. Les délégués commerciaux possèdent une connaissance approfondie des conditions des marchés locaux, une base de contacts commerciaux établie et fournissent des renseignements sur le marché ainsi qu'une aide commerciale aux entreprises canadiennes. Le site Web du SDC <<http://www.info.export.gc.ca>> offre accès à des rapports sur des pays déterminés, afin d'aider les entreprises canadiennes à repérer des débouchés commerciaux à l'étranger et à mieux connaître leurs marchés cibles.

Compte tenu de la nature hautement concurrentielle des marchés d'exportation, les délégués commerciaux continuent d'offrir des services essentiels aux entreprises canadiennes, et plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises (PME), qui ont besoin d'avoir accès à des renseignements commerciaux à jour et de pouvoir s'appuyer sur des services de soutien à l'accès aux marchés pour tirer parti des débouchés sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

**5.2.4 Notre environnement de travail en 2003-2004 : Défis et risques**

Le Canada a connu une année difficile en 2003 sur le front économique. Notre économie a enregistré une croissance pour la 12<sup>e</sup> année consécutive, mais n'a progressé que de 1,7 %, ce qui représente une baisse d'environ 50 % par rapport à la croissance du PIB de 2002. Les exportations de biens et de services ont chuté de 3,1 %. En proportion du PIB, les exportations ont reculé à 37,7 %, par rapport à 40,9 % en 2003, en raison d'une brusque augmentation à (21,7 %) de la valeur du dollar canadien et d'un certain nombre de chocs qui ont ébranlé l'économie.

Outre les turbulences internationales alimentées par la persistance des conflits à l'étranger, le Canada a essayé une importante panne d'électricité en Ontario, en 2003, et a fait l'objet, sur plusieurs marchés, de restrictions visant les exportations de bœuf en raison de la découverte d'un cas d'encéphalopathie bovine spongiforme (EBS). L'épidémie

Principaux engagements et résultats de la Politique commerciale	
<p><b>Résultat</b></p> <p>✓ Engagement respecté</p> <p>● Des progrès restent à faire</p>	<p><b>Relations Canada–États-Unis</b></p> <p>Assurer l'alignement et l'interoposabilité de l'ALENA, le fonctionnement harmonieux de la frontière, l'accès aux marchés, la gestion des différends commerciaux et la coordination des activités relatives à la sécurité des contrôles à l'exportation.</p> <p>●</p> <p>Par le recours accru au partage de l'information, à la consultation et à l'établissement de groupes de travail, contribuer à la promotion des intérêts commerciaux en ce qui concerne les mesures de contrôle du commerce, la coopération en matière de réglementation, le maintien d'institutions</p> <p>✓</p> <p>Eclaircir et améliorer la diffusion de renseignements présentés de façon conviviale sur le commerce et la politique économique, entre autres des résultats de recherches et d'analyses, des déclarations de principe et des communiqués pour faire mieux connaître la politique commerciale et économique du Canada au pays et à l'étranger.</p> <p>✓</p> <p>Prendre appui sur les résultats positifs découlant du processus de la « frontière intelligente » portant sur les stratégies de coopération pour la gestion de la frontière qui alignent la sécurité avec la circulation harmonieuse des marchandises et des personnes.</p> <p>✓</p> <p>Améliorer la sécurité du Canada et de ses alliés avec le soutien des régimes internationaux de contrôle efficace des exportations.</p> <p>✓</p> <p>Mettre en place une campagne de promotion des intérêts canadiens aux États-Unis qui met l'accent sur trois enjeux commerciaux clés, soit le bois d'œuvre résineux, l'énergie et l'agriculture. &lt;<a href="http://www.international.gc.ca/eicb/softwood/menu-fr.asp">http://www.international.gc.ca/eicb/softwood/menu-fr.asp</a>&gt;</p> <p><b>Négotiations de l'OMC, de la ZLEA et bilatérales et renforcement des capacités</b></p> <p>✓</p> <p>Création et renforcement des systèmes commerciaux multilatéraux et régionaux, de même que des concessions et des règles d'investissement qui servent les intérêts généraux du Canada.</p> <p>✓</p> <p>Renforcement des grandes institutions commerciales afin de garantir l'adoption de concessions et d'engagements qui favorisent le développement durable partout dans le monde et la prospérité économique du Canada — le tout dans le cadre d'un système fondé sur des règles.</p> <p>●</p> <p>Les préparatifs en vue de la conférence ministérielle de l'OMC qui s'est tenue en septembre 2003 visent l'obtention de résultats qui reflètent les intérêts du Canada, entre autres le maintien de la tendance en faveur d'une réforme fondamentale du commerce des produits agricoles et l'adoption de règles commerciales qui soutiennent activement le développement durable.</p> <p>✓</p> <p>Faire mieux connaître les priorités du gouvernement canadien tout entier — y compris les priorités liées au développement durable — à l'occasion de rencontres sur ce sujet organisées par la ZLEA ou l'OMC.</p> <p><b>Coherence des politiques</b></p> <p>✓</p> <p>Favoriser une plus grande cohésion des objectifs en matière de politiques étrangères et commerciales qui relient et soutiennent les objectifs du gouvernement en matière de développement international, de culture, d'environnement, de politique sociale, de développement des Autochtones, de droits de la personne, de démocratie et de bonne gouvernance, entre autres.</p> <p>●</p> <p>Formuler une politique de développement international plus cohérente en établissant un cadre d'aide internationale et en poursuivant les travaux sur les questions de développement au cours des négociations commerciales.</p> <p>✓</p> <p>Intégrer les politiques élaborées lors du Sommet mondial sur le développement durable aux projets, aux positions et aux déclarations clés du Ministère, pour renforcer le lien entre le développement durable et les droits de la personne, le développement démocratique et la bonne gouvernance.</p> <p>✓</p> <p>Tenir des consultations avec des institutions financières clés afin de favoriser l'élaboration de politiques mieux connectées aux programmes de développement, dont le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique. &lt;<a href="http://www.international.gc.ca/departement/focus/afrique0402-fr.asp">http://www.international.gc.ca/departement/focus/afrique0402-fr.asp</a>&gt;</p> <p>✓</p> <p>Favoriser une plus grande coopération internationale en appui aux objectifs politiques, économiques et sociaux par le biais des négociations, du dialogue et de l'aide au renforcement des capacités.</p> <p>✓</p> <p>Poursuivre la coopération avec les membres des régimes de contrôle des exportations en vue de promouvoir une plus grande homogénéité des résultats visés en ce qui concerne les pratiques et les politiques de conformité.</p> <p>●</p> <p>Œuvrer en faveur d'une plus grande acceptation au niveau international du principe de la diversité culturelle par le biais, entre autres, de la négociation d'un Nouvel instrument international sur la diversité culturelle.</p> <p>✓</p> <p>Prendre des mesures pour mieux renseigner et sensibiliser les Canadiens et les intervenants à l'évolution de la politique commerciale. Partager des stratégies efficaces avec les gouvernements étrangers. &lt;<a href="http://www.international.gc.ca/ina-nac/consult-fr.asp">http://www.international.gc.ca/ina-nac/consult-fr.asp</a>&gt;</p>

du Canada à ce chapitre ont amené la Conférence générale de l'UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture) à décider, en septembre 2003, d'instaurer une convention internationale sur la diversité culturelle.

Le Ministre discute régulièrement avec des parlementaires, des gouvernements provinciaux et territoriaux, des administrations municipales, des organisations non gouvernementales, le secteur des affaires et la population canadienne pour :

- transmettre aux parties intéressées des mises à jour sur l'évolution des négociations;
- recueillir des suggestions afin d'appuyer les négociateurs commerciaux canadiens tout au long du processus de négociation;
- voir à ce que les positions du Canada continuent de refléter les valeurs et les priorités canadiennes.

Le Ministre a présenté une réponse du gouvernement à un rapport du Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international qui recommandait que le Canada clarifie ses relations économiques avec la région de l'Asie-Pacifique. La réponse contient un bref exposé des politiques commerciales du Canada dans cette région et souligne l'obligation du Ministre de rendre compte aux Canadiens par l'entremise du Parlement.

Enfin, le Canada contribue régulièrement aux travaux de la communauté internationale de l'élaboration de politiques en partageant auprès de différents tribunes les stratégies d'élaboration de sa politique commerciale. Par exemple, en juillet 2003, le Ministre a participé à un atelier de spécialistes de l'Organisation mondiale de la santé sur le renforcement des capacités des pays en développement en matière de services de santé. Lors de cette réunion, le Ministre a décrit la façon dont le Canada s'assure de la cohérence de sa politique commerciale avec les priorités intérieures canadiennes.

### 5.1.6 | Principaux engagements et résultats

Dans le présent *Rapport sur le rendement*, Commerce international Canada a effectué une comparaison entre ses réalisations réelles et les principaux engagements pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2003-2004 (de l'ancien ministre des Affaires étrangères et du Commerce international) à l'aide des méthodes indiquées dans la Section 4.3. Le tableau qui suit donne un aperçu des principaux engagements en matière de résultats pour le Secteur de la politique commerciale.

Afin de veiller à ce que les initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les arrangements de commerce et d'investissement se renforcent mutuellement, le Ministère incite les entreprises canadiennes qui mènent des activités ou qui investissent à l'étranger à adopter un comportement responsable. Au cours de la dernière année, le Canada a fait la promotion des Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales (cadre facilitatif adopté à l'échelle internationale au sujet de l'éthique des affaires) dans le cadre d'un comité interministériel dirigé par le Ministère. Commerce international Canada a également collaboré avec d'autres ministères à la publication et à la diffusion d'outils et de pratiques exemplaires reliés à la responsabilité sociale des entreprises. Par exemple, il a participé au financement de plusieurs projets, comprenant la publication de *The National Corporate Responsibility Report* du Conference Board du Canada, un outil en ligne de production de rapports en matière de développement durable qui aide les entreprises à rendre compte de leur rendement social et environnemental, ainsi qu'un ensemble d'études de cas canadiennes ayant trait à cette question.



*Cohérence des politiques*

Le Ministère est favorable à l'adoption d'une approche cohérente du développement qui rassemble les efforts des institutions et des politiques commerciales, financières et de développement pour aider les pays en développement à participer davantage à l'économie mondiale. Le Ministère demeure actif, en collaboration avec des partenaires du gouvernement fédéral tels que l'Agence canadienne de développement international et des partenaires commerciaux de même opinion, afin de promouvoir l'assistance technique liée au commerce sur les plans multilatéral et régional, ce qui comprend la prestation de divers types d'assistance aux pays en développement, notamment des séminaires et des séances d'information ainsi que de l'aide en matière de politiques et d'institutions. De plus, le Ministère s'est activement employé à promouvoir la prestation d'une assistance technique liée au commerce qui soit efficace et ciblée, ce à favoriser les synergies avec d'autres importants donateurs, dont la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et les organismes des Nations Unies.

Les efforts du Ministère pour favoriser une collaboration accrue dans la négociation d'accords de coopération dans le domaine de l'environnement et du travail qui se sont poursuivis tout au long de l'année, sont fondés sur les objectifs d'intégrer des normes et de promouvoir le développement durable en participant à des négociations sur des normes en matière d'environnement et de travail dans le cadre des négociations avec le Groupe des quatre de l'Amérique centrale et Singapour.

En mai 2003, le Ministère a terminé son évaluation environnementale initiale sur la ZLEA en s'inspirant de l'évaluation similaire effectuée l'an dernier au sujet des négociations de l'OMC. Les résultats de l'évaluation ont été publiés sur le site Web du Ministère. Par la suite, en juin, une évaluation environnementale stratégique des négociations entre le Canada et le Groupe des quatre de l'Amérique centrale a été effectuée afin de permettre une meilleure intégration des facteurs environnementaux au processus de négociation. Ces évaluations sont distribuées à l'ensemble des parties intéressées, y compris aux gouvernements provinciaux, aux Groupes de consultations sectorielles sur le commerce extérieur et au public.

Le Ministère déploie divers efforts en vue de promouvoir une uniformité accrue des résultats du système de contrôle des exportations du Canada, notamment au moyen de l'adoption d'une nouvelle Loi sur la sécurité

**Groupe de travail stratégique Canada-Chine**

De manière générale, le Ministère continue de collaborer étroitement avec les alliés du Canada et de participer à des régimes internationaux de contrôle afin de veiller à ce que les listes des marchandises d'exportation contrôlée soient à jour et tiennent compte des risques actuels en matière de prolifération et de sécurité. Le Ministère a également réalisé des activités de promotion en Europe de l'Est dans le but d'aider les pays de cette région à mieux contrôler les exportations, augmentant ainsi le nombre de pays avec lesquels le Canada peut partager en toute sécurité des technologies stratégiques et à double usage.

La Loi, qui a reçu la sanction royale cette année, renforcera les mesures de contrôle des exportations en confiant de manière plus officielle le pouvoir d'exercer un contrôle sur les technologies. Il s'agit d'une mesure importante étant donné que les transferts de technologies incorporées incombent de plus en plus les responsables des mesures de contrôle des exportations. La Loi autorise également le ministre à tenir compte de considérations générales de sécurité au moment de l'examen des demandes de permis d'exportation.

Le Canada et la Chine entretiennent des relations diplomatiques depuis les années 1970, mais nous assistons actuellement à une augmentation de la complexité des dossiers qui touchent la relation entre les deux pays ainsi qu'à un accroissement du nombre des différends bilatéraux. Ces différends empêchent souvent les deux pays de définir et de réaliser les stratégies à long terme qui leur relation d'offre son plein potentiel.

En décembre 2003, le Canada et la Chine ont convenu de mettre sur pied un groupe de travail stratégique au niveau des sous-ministres qui sera chargé de désigner et d'examiner les domaines dans lesquels les deux pays profiteraient d'une coopération accrue. On s'attend à ce que les discussions s'élèvent au-dessus du dialogue bilatéral habituel et à ce qu'elles soient axées sur l'avenir, audacieuses et originales. Depuis l'annonce, les deux pays ont convenu des sujets sur lesquels les premiers groupes de travail se pencheraient, c'est-à-dire le renforcement de la coopération dans le domaine des ressources naturelles (particulièrement dans le domaine de l'énergie) et dans les forums multilatéraux (en ce qui concerne surtout le projet de forum des leaders du G20).



pour englober des questions telles que la facilitation du commerce et de l'investissement, les services financiers, la concurrence, la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles, la coopération en matière de développement durable et de réglementation. Parallèlement à ces discussions sur l'Accord visant à renforcer le commerce et l'investissement, le Ministère a élaboré un cadre facilitatif sur la coopération en matière de réglementation qui a pour objet d'intensifier les échanges d'information sur la gouvernance réglementaire, de renforcer la coopération opérationnelle entre les organismes de réglementation et de réduire les obstacles non nécessaires au commerce et à l'investissement. Le cadre sur la coopération en matière de réglementation et de transparence entre le Canada et l'Union européenne sera terminé d'ici la fin de 2004.

Le Canada a mené à bien des négociations avec l'Union européenne, le Pakistan, l'Afrique du Sud, la Colombie et l'Inde sur une gamme de questions comme les vins et spiritueux, les tarifs douaniers, les lois fiscales et les services aériens. Enfin, le Ministère a tenu des discussions préparatoires avec les pays de la Communauté andine, la Communauté des Caraïbes (CARICOM) et la République dominicaine sur la possibilité d'entreprendre des négociations en vue de l'établissement d'accords de libre-échange.

Le Ministère a géré efficacement des différends commerciaux nouveaux ou existants avec les États-Unis et le Brésil. En août 2004, à la demande du Canada, un groupe spécial de l'OMC a entamé un examen du moratoire imposé par l'UE sur l'approbation réglementaire d'organismes génétiquement modifiés. Le processus est en cours, et un rapport devrait être présenté cet automne. Si le Canada a gain de cause dans ce dossier, il aura de nouveau accès au marché de l'UE et pourraient être réentés signal clair aux autres pays qui pourraient être tentés d'adopter des mesures de réglementation qui ne sont pas fondées sur des preuves scientifiques. Le Ministère dirige également les négociations du Canada avec le Brésil afin de résoudre le différend entre les deux pays au sujet du financement d'aéronefs de transport régional. Grâce aux efforts déployés par le Canada au cours de ces dernières années, ces négociations portent de plus en plus sur des questions de fond. Les parties examinent désormais l'ébauche d'un protocole d'entente.

Pour plus d'information sur les négociations commerciales bilatérales, prière de consulter <[http://www.international.gc.ca/trade/trade\\_policy-fr.asp](http://www.international.gc.ca/trade/trade_policy-fr.asp)>.

mettre à jour le modèle de négociation. Ces accords ont pour but de protéger et de promouvoir les investissements étrangers par des droits et obligations liant les parties. Ils imposent également d'importantes disciplines qui permettent d'ouvrir des marchés étrangers et d'en accroître la sécurité pour les investisseurs canadiens. Le Ministère négocie actuellement un APLE avec le Pérou et envisage d'entamer des négociations visant à conclure un APLE avec d'autres partenaires clés en matière de commerce et d'investissement, y compris la Chine et l'Inde.

À l'occasion du Sommet Canada-Union européenne qui s'est tenu en mars 2004, les dirigeants ont approuvé un cadre sur un accord proposé visant à renforcer le commerce et l'investissement. Les négociations devraient être lancées au cours de l'année. L'objectif consiste à dépasser les questions traditionnelles d'accès aux marchés



### Mise en œuvre du Système des contrôles à l'exportation et à l'importation

En juin 2003, la Direction générale des contrôles à l'exportation et à l'importation a remplacé son Système de contrôle des licences d'importation des marchandises contingentes, qui fonctionnait sur ordinateur central et qui servait à la délivrance de permis d'importation et d'exportation depuis 1985, par le nouveau Système des contrôles à l'exportation et à l'importation accessible par Internet (SCEI). Cette nouvelle application utilise une infrastructure à clés publiques fondée sur la technologie de sécurité à clés publiques et respecte les exigences de l'initiative du Gouvernement en direct. On s'attend à ce que d'ici la fin de l'exercice 2004-2005, l'accès par Internet au SCEI soit offert à 160 courtiers en douane supplémentaires, ce qui représenterait une augmentation d'environ 300 % de son utilisation parmi les courtiers en douane canadiens. En plus de son interface Web, le SCEI permet aux demandeurs d'utiliser un système automatisé d'échange de données qui fonctionne par XML et qui sert actuellement à la transmission d'environ 20 % des demandes. L'accessibilité du système est passée de 12 à 20 heures par jour et de 5 à 6 jours par semaine.

À l'automne 2003, la stabilité et la grande fiabilité du système ne faisaient plus aucun doute, comme en témoigne son taux d'accessibilité de plus de 99 %. La restructuration du système et la mise à jour de sa technologie ont permis l'information de l'application de nombreuses règles administratives complexes, ce qui a permis de réduire considérablement les interventions manuelles requises dans les processus décisionnels qui régissent l'approbation ou le refus des demandes de licences d'importation et d'exportation. La mise en œuvre du SCEI a permis de réduire de 1,7 million de dollars les coûts d'exploitation annuels du système.



Obtention pour le Canada du droit de survol de l'espace aérien russe

Les négociateurs canadiens ont réussi à obtenir pour les lignes aériennes commerciales canadiennes le droit de survoler l'espace aérien russe à destination de l'Inde, du Pakistan, du Sri Lanka, de tous les pays du golfe Persique, de l'Extrême-Orient et de la région de l'Asie-Fortifique. En juillet 2003, la Russie n'avait pas permis à Air Canada de survoler le territoire russe pour assurer sa nouvelle liaison Toronto-New Delhi. Après cinq rondes de négociation en automne 2003, le Canada a convaincu la Russie de lui permettre de survoler son territoire pour assurer cette liaison et, éventuellement, de nombreuses autres.

1<sup>er</sup> janvier 2005, À l'exception d'accords sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) et sur la santé publique visant à faciliter l'exportation de médicaments génériques vers les pays en développement, les divergences parmi les participants étaient trop grandes sur le plan politique. Le Ministère a continué de consulter d'autres membres afin de favoriser la reprise des négociations.

Le Ministère continue de collaborer avec ses partenaires à la résolution de questions de développement dans le cadre de ces négociations. Par exemple, il a entrepris des initiatives visant à accroître l'assistance technique et le renforcement des capacités, aussi bien au sein de l'OMC qu'à l'échelle bilatérale, afin de trouver des solutions à certains problèmes intérieurs, commerciaux et économiques auxquels de nombreux pays en développement doivent faire face dans la mise en oeuvre des accords commerciaux et d'apaiser les craintes que suscite chez ces derniers la perspective de devoir prendre de nouveaux engagements.

La participation du Ministère aux négociations sur l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) en cours à l'OMC illustre bien le type d'efforts qui ont été déployés par le Canada afin de faire avancer les négociations commerciales. Le Canada a été le premier pays à rendre publique son offre initiale, ce qui a permis aux négociations d'atteindre un nouveau niveau de transparence. Le Ministère continue de promouvoir les intérêts du Canada en prenant part activement à des négociations sur l'accès aux marchés et l'établissement de règles. Il a également été le fer de lance du soutien apporté par le Canada à des pays

### Zone de libre-échange des Amériques

Commerce international Canada continue de diriger la participation du Canada aux négociations de la ZLEA. Bien que le processus ait été ralenti en raison de divergences entre certains participants, le Ministère a collaboré étroitement avec d'autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux, l'industrie et la société civile afin d'en stimuler l'avancée.

À l'occasion de la dernière réunion ministérielle de la ZLEA, le Canada a également fait reconnaître la nécessité de respecter et de valoriser la diversité culturelle dans le contexte de la ZLEA. Il a également contribué à accroître la transparence (publication de la troisième version du texte de négociation) et la participation de la société civile (en jetant les bases d'un comité consultatif permanent de la société civile qui sera formé à la conclusion des négociations de la ZLEA).

Pour plus d'information sur la ZLEA, prière de consulter <<http://www.international.gc.ca/ina-nac/Hual-fr.asp>>

### Négociations bilatérales

L'année dernière, Commerce international Canada a continué de diriger des négociations bilatérales avec le Groupe des quatre de l'Amérique centrale et Singapour. Les représentants du Canada ont tenu trois rondes de négociations avec les pays du Groupe des quatre et deux avec Singapour. Les négociations vont bon train, mais quelques questions clés demeurent en suspens dans les deux ensembles de négociations. Le Ministère a également participé à des discussions préparatoires avec le Chili en vue de l'ajout d'un chapitre sur les marchés publics à l'Accord de libre-échange Canada-Chili, afin de conclure les négociations à ce sujet en 2004. Le Ministère a également relancé son programme de négociation d'accords de promotion et de protection de l'investissement étranger (APIE), après avoir dirigé une campagne interministérielle d'un an qui avait pour but de

prolifération d'armes de destruction massive ainsi que l'accumulation d'armes classiques. Le Canada a proposé plusieurs changements aux listes de contrôle internationales, suggérant l'ajout d'articles importants et le retrait d'articles à faible risque. Le Canada a également conclu des accords bilatéraux qui contribuent au contrôle de la réexportation d'articles figurant dans la liste américaine des munitions qui ont été confiés à des entreprises canadiennes.

Au cours de la dernière année, les efforts de promotion ont été axés sur l'établissement de partenariats avec d'autres ministères, avec des gouvernements provinciaux et territoriaux et des administrations municipales; des partenariats universitaires et non gouvernementaux influents aux États-Unis. Afin d'atteindre ses objectifs en matière de promotion aux États-Unis, le Ministère a produit des dépliant d'information ciblés, des cartes et des sites Web sur des questions portant sur la sécurité, l'environnement et l'économie. Ces outils ont également été distribués à un réseau grandissant de partenaires canadiens qui s'occupent de questions touchant les relations canado-américaines. Ces efforts de promotion se sont traduits par une mise en place accrue de groupes locaux et régionaux aux États-Unis capables de mobiliser le Congrès et l'Administration au chapitre des politiques canado-américaines. Les discussions bilatérales sur la législation de l'énergie qui ont suivi la panne d'électricité en août 2003, au cours desquelles les intérêts du Canada ont été protégés, illustrent bien la réussite de cette approche.

### Négociations de l'OMC, de la ZLEA et bilatérales, et renforcement des capacités

Commerce international Canada continue de négocier des accords de commerce et d'investissement fondés sur des règles dans le cadre de l'OMC et d'initiatives régionales et bilatérales. L'objectif consiste à trouver des débouchés pour les entreprises canadiennes et à créer un climat d'investissement stable, prévisible et transparent tout en maintenant des positions de négociation favorables au développement durable au Canada et à l'étranger.

### Organisation mondiale du commerce

Le Canada s'est préparé minutieusement aux négociations de l'examen de mi-parcours du Programme de Doha pour le développement entreprises dans le cadre de l'OMC, qui se sont déroulées à l'occasion de la Cinquième conférence ministérielle en septembre 2003. Les ministres de l'OMC ont été incapables de s'entendre sur un texte qui aurait pu mener les négociations à leur terme avant le délai fixé au

d'action sur la frontière intelligente. Ces derniers ont réaffirmé leur engagement à l'égard du renforcement de la collaboration entre les deux pays sur plusieurs plans, notamment la biosécurité, la sécurité à la frontière, la science et la technologie ainsi que la protection des infrastructures essentielles. De plus, de nouveaux réseaux locaux transfrontaliers et groupes de travail ont été institués afin de proposer des solutions aux problèmes d'infrastructure observés aux postes frontaliers clés.

Le Ministère a continué d'offrir son aide et son soutien aux Canadiens qui souhaitent exporter des biens et des services aux États-Unis ou au Mexique. Ainsi, le Ministère a offert de l'encadrement et des conseils à plus de 300 personnes qui ont utilisé la ligne d'information sur l'admission temporaire en vertu de l'ALENA. Le Ministère a également continué d'offrir de l'information et des conseils sur l'ensemble des exigences américaines en matière d'étiquetage.

En raison de la menace terroriste et de la découverte de nouveaux réseaux internationaux de commerce illégitime de matériel stratégique et militaire, de nombreux pays, particulièrement les États-Unis, ont fait de leur système de contrôle des exportations une priorité. Le Ministère a contribué à assurer la sécurité du Canada et de ses alliés en participant activement aux régimes internationaux de contrôle des exportations. Ces régimes jouent un rôle crucial qui consiste à faciliter le commerce légitime de marchandises et de technologies stratégiques et militaires tout en combattant le terrorisme et en empêchant la



### Diffusion sur le Web des séances d'information quotidiennes de l'OMC

À l'occasion de la 5<sup>e</sup> Conférence ministérielle de l'OMC, qui s'est tenue à Cancun en septembre 2003, la délégation du gouvernement canadien, dirigée par le ministre du Commerce international, a présenté des séances d'information quotidiennes aux portemanteaux canadiens ainsi qu'aux représentants des gouvernements provinciaux et des quelque 80 organismes canadiens qui étaient présents à Cancun. Afin d'éloigner son auditoire et de rejoindre les Canadiens qui n'étaient pas en mesure d'assister aux séances, le Ministère a innové en diffusant sur le Web ses séances d'information. Cette initiative illustre la manière avec laquelle le Ministère utilise les technologies des communications afin de mieux servir les Canadiens au pays et à l'étranger.

Les séances sont accessibles à <<http://www.international.gc.ca/imo-noc/WTO/webcast-fr.asp>>.



Examen du rendement et responsabilisation en regard des objectifs stratégiques

Le Ministère a également consulté étroitement l'industrie sur cette question.

Le Canada a également entrepris de résoudre d'autres différends l'opposant aux États-Unis sur des questions telles que l'amendement Byrd des États-Unis, les exportations

d'exportation de produits laitiers. L'OMC a confirmé la position du Canada selon laquelle l'amendement Byrd est incompatible avec les obligations des États-Unis à l'égard de l'OMC. Étant donné que les États-Unis n'ont pas mis en oeuvre la décision de l'Organe d'appel, le Canada et sept autres membres de l'OMC ont été autorisés par l'OMC à instaurer des mesures de rétorsion. En ce qui concerne le dossier des produits laitiers, le Canada a convenu de mettre en oeuvre les décisions de l'OMC et a conclu un accord avec les États-Unis et la Nouvelle-Zélande qui permettra de minimiser l'incidence de ces décisions sur l'industrie laitière canadienne. Quant aux enquêtes américaines en vue d'imposer des droits antidumping et compensateurs sur le blé de force roux du printemps et le blé dur en provenance du Canada, le Ministère a continué de défendre les intérêts du Canada, en collaboration avec la Commission canadienne du blé et les provinces touchées. Les parties canadiennes ont été satisfaites de la décision rendue, selon laquelle les exportations de blé dur ne sont pas préjudiciables pour les producteurs américains. De plus, un groupe spécial de l'OMC a été institué et chargé de rendre une décision sur la détermination de préjudice des États-Unis en ce qui a trait au blé de force roux du printemps.

Le Ministère a collaboré avec des partenaires du gouvernement fédéral ainsi qu'avec des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux afin de promouvoir des États-Unis.

Les voyageurs des pays en développement à destination des États-Unis qui transigent par un aéroport canadien. Cet accord rend les compagnies aériennes et les aéroports canadiens participants plus attrayants pour les voyageurs des pays en développement à destination des États-Unis qui transigent par un aéroport canadien. Cet accord rend les compagnies aériennes et les aéroports canadiens participants plus attrayants pour les voyageurs des pays en développement à destination des États-Unis.

Le Ministère a collaboré avec des partenaires du gouvernement fédéral ainsi qu'avec des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux afin de promouvoir des États-Unis.

Le Ministère a collaboré avec d'autres ordres de gouvernement sur des questions d'intérêt commun. En mars 2004, le ministre du Commerce international a rencontré ses homologues provinciaux et territoriaux à Halifax. Les ministres ont alors convenu de continuer à collaborer afin d'améliorer les relations canado-américaines et d'accroître les avantages de l'ALENA pour les Canadiens. De plus, le Ministère aide les administrations municipales à comprendre les règles et obligations du commerce international, en particulier dans les domaines qui relèvent de leurs compétences, par l'entremise d'un groupe de travail mis sur pied conjointement avec la Fédération canadienne des municipalités.

Le Ministère s'est employé à mieux faire connaître le commerce canadien au pays et à l'étranger au moyen de publications telles que le *Cinquième rapport annuel sur le commerce international du Canada*, *TALÉNA : déjà dix ans : rapport préliminaire* ainsi que la série Les recherches en politique commerciale. Le *Rapport annuel sur le commerce international au Canada* est le principal rapport du ministre à l'intention du Parlement et des Canadiens au sujet du rendement du Canada en matière de commerce et d'investissement international par rapport à l'année précédente, *TALÉNA : déjà dix ans : rapport préliminaire*, publié en 2003 en vue du 10<sup>e</sup> anniversaire de l'accord et du 15<sup>e</sup> anniversaire de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, contient une analyse des incidences pour le Canada de ces deux accords commerciaux. La série annuelle Les recherches en politique commerciale regroupe la recherche et l'analyse sur le commerce effectuée par le Ministère, ou pour le compte de ce dernier, au cours de l'année précédente.

Durant l'année, le Ministère a mené une campagne de promotion à l'échelle du Canada pour informer l'industrie canadienne des réglementations canadiennes et américaines en matière de contrôle des exportations, y compris l'exigence des États-Unis d'obtenir un permis de réexporter les articles figurant dans la liste américaine des munitions. Cette campagne a également permis à l'industrie de se promouvoir sur les activités du Ministère à l'occasion de rencontres internationales.

En octobre 2003, le vice-premier ministre d'alors, John Manley et le secrétaire à la Sécurité intérieure, Tom Ridge, ont fait paraître leur quatrième rapport d'étape sur le Plan



au sujet de la menace de préjudice, dans le cadre de l'OMC ainsi qu'en vertu des mécanismes de règlement des différends de l'ALENA. Cette situation a généré un certain nombre de résultats positifs pour le Canada, les comités spéciaux de l'OMC et de l'ALENA ayant jugé que les déterminations de subventions étaient incompatibles avec les obligations des États-Unis à l'échelle internationale, de même qu'avec la loi américaine. Comme prévu, ces dossiers se poursuivront en 2004-2005.

Le gouvernement fédéral a également mené des négociations avec les États-Unis afin de trouver une solution durable à long terme au différend concernant le bois d'œuvre résineux. Le Ministère a également refusé à inciter les gouvernements fédéral et provinciaux à collaborer étroitement dans le cadre d'une approche commune de type « Équipe Canada ». Le Ministère a collaboré efficacement avec des partenaires du gouvernement fédéral afin de coordonner des instructions, des analyses et des consultations stratégiques au sujet du différend et des efforts déployés en vue de son règlement.



Énoncés trilatéraux de la commission de l'ALENA

En octobre 2003, la Commission de l'ALENA, qui se compose de représentants de niveau ministériel du Canada, du Mexique et des États-Unis, a tenu une réunion à Montréal. Parmi les principaux résultats de la réunion, mentionnons deux déclarations ministérielles ou sujet du chapitre de l'ALENA sur les investissements (chapitre 11). La première déclaration, qui a pour objet d'accroître la transparence du processus d'arbitrage, comprend une liste de procédures que les tribunaux pourraient utiliser lorsqu'ils doivent décider à qui doit être accordé le droit de présenter des mémoires pendant un arbitrage en vertu du chapitre 11. Cette déclaration exprime une volonté d'accroître la participation des tierces parties au processus d'arbitrage. La deuxième déclaration, qui a pour objet d'accroître l'efficacité, propose que les investisseurs aient la possibilité d'utiliser un formulaire type lorsqu'ils signifient leur intention de soumettre une plainte à l'arbitrage. En plus de ces déclarations ministérielles, le Canada et les États-Unis ont émis des énoncés de politique dans lesquels les deux pays expriment leur engagement à rendre publiques les audiences dans les cas d'arbitrage relatifs au chapitre 11 auxquels ils sont parties et se sont engagés à demander à ce que les investisseurs contestants s'engagent également à tenir des audiences publiques.

L'énoncé conjoint émis par la Commission de l'ALENA, les deux parties, peut être consulté à <http://www.international.gc.ca/nota-elena/celeb2-fr.aspx>

Ces priorités contribuent à la réalisation des grands objectifs du Ministère et du gouvernement.

## Relations canado-américaines

Commerce international Canada s'emploie à accroître l'accès du Canada aux marchés et à défendre les intérêts du Canada dans le cadre de l'Initiative de représentation accrue du gouvernement du Canada aux États-Unis. Ainsi, de nouveaux consulats ont été établis à Denver, à Raleigh-Durham, à Houston et à San Diego. De plus, le consulat de Miami a été élevé au rang de consulat général. L'Initiative de représentation accrue permettra de mieux cibler les efforts de promotion du commerce, de renforcer le développement des entreprises, de reconnaître les occasions d'investissement, de réaliser les priorités en matière d'innovation et de reconnaître les sciences et les technologies de pointe, au moyen d'une participation accrue du gouvernement. Le modèle de partenariat de cette initiative est désormais solidement établi. Les effectifs des missions et des territoires qu'elles couvrent ont été ramifiés à la taille idéale, et les titulaires des postes rouchés ont été réaffectés en conséquence. Cette représentation accrue aux États-Unis, qui se traduira par l'ajout de 60 postes aux États-Unis lorsque l'Initiative sera mise en œuvre, permet également de réorienter la représentation du Ministère à l'étranger de manière à ce qu'elle tienne compte de l'interdépendance entre le Canada et les États-Unis. Les nouveaux fonds, l'établissement du partenariat et l'élargissement du réseau de représentants aux États-Unis, qui seront rendus possibles grâce à cette initiative, permettront au gouvernement du Canada d'adopter une approche pangouvernementale des questions prioritaires des activités de promotion et soutendront la recherche d'un règlement durable du différend au sujet du bois d'œuvre résineux et d'autres irritants commerciaux importants.

Le Ministère a collaboré avec les deux partenaires du Canada dans le cadre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) afin de souligner le 10<sup>e</sup> anniversaire de l'Accord et de veiller à ce que ce dernier demeure un outil de renforcement du commerce trilatéral. En octobre 2003, la Commission de l'ALENA, qui s'est tenue à Montréal. À cette occasion, les ministres ont approuvé une série de mesures concrètes visant à favoriser davantage les échanges et ont chargé leurs représentants de continuer à se pencher sur les possibilités de développer encore plus le commerce. En ce qui concerne le dossier du bois d'œuvre résineux, le Ministère a continué de contester les décisions du Département américain du Commerce en matière de subventions et de dumping ainsi que la décision de la Commission du Commerce international des États-Unis

commerce garantissent que les problèmes prédominants en matière de sécurité et d'économie peuvent être réglés.

En 2003, le Canada a exporté pour 457,8 milliards de dollars et importé pour 409,1 milliards de dollars de services. Au cours de la même année, la valeur de l'investissement étranger direct au Canada s'est élevée à 357,5 milliards de dollars, alors que l'investissement direct canadien à l'étranger s'est élevé à 399,1 milliards de dollars.

La croissance économique et la prospérité du Canada sont inextricablement liées à l'accès du Canada au marché américain. En 2003, 79,7 % (364,8 milliards de dollars) des exportations canadiennes de biens et services et 41,3 % (164,9 milliards de dollars) de l'investissement direct canadien à l'étranger étaient destinés aux États-Unis.

Toujours en 2003, 68,4 % (280 milliards de dollars) des importations canadiennes de biens et services et 63,9 % (228,4 milliards de dollars) de l'investissement étranger direct au Canada provenaient des États-Unis. Le secteur canadien de la fabrication écoue maintenant une plus grande part de sa production sur le marché américain que sur le marché canadien.

Les négociations entreprises dans le cadre de l'OMC et de la ZLEA amélioreront les règles du jeu pour les produits, les services et les flux d'investissement canadiens, notamment en réduisant d'avantage les tarifs douaniers et en renforçant des disciplines sur la question des subventions agricoles qui ont comme effet de fausser la concurrence. Le concert avec le renforcement des capacités, l'issue fructueuse de ces négociations créera également de nouvelles possibilités de croissance pour les pays en développement en réduisant les obstacles qui nuisent à leurs exportations et en favorisant l'investissement. L'avenir des producteurs, des industries et des fournisseurs de services canadiens à vocation exportatrice dépend en grande partie des gains découlant de ces négociations.

## 5.1.5 Réalisations et rendement en 2003-2004

En 2003-2004, le secteur d'activité s'est concentré sur les trois priorités suivantes :

- les relations canado-américaines;
- les négociations dans le cadre de l'OMC et de la ZLEA, les négociations bilatérales et le renforcement des capacités;
- la cohérence des politiques.

Le Ministère agit également de façon proactive afin de promouvoir les autres intérêts commerciaux et économiques du Canada auprès des principaux partenaires bilatéraux du pays, tels que les États-Unis et l'Union européenne, ainsi que par l'intermédiaire de l'OMC. Le Ministère continue de chercher une solution au différend qu'il oppose le Canada et les États-Unis au sujet du bois d'œuvre résineux et de défendre les intérêts des autres industries canadiennes touchées par des mesures commerciales. Enfin, le Ministère tente de renforcer le système canadien de contrôle des exportations et de favoriser la coopération internationale afin d'assurer la circulation sécuritaire et efficace des biens et des services.

## 5.1.4 Notre environnement de travail en 2003-2004 : Défis et risques

Dans un contexte de bonne gouvernance économique et politique, les marchés ouverts peuvent contribuer de façon importante à la croissance économique et à une prospérité équilibrée, à la réduction de la pauvreté et au développement durable dans toutes les régions du monde. Le Canada travaille à l'atteinte de cet objectif dans le cadre de son programme de commerce et d'investissement. Parallèlement, les mesures modernes de réglementation du



## Mise au point et publication du nouvel accord type sur la promotion et la protection des investissements étrangers

Le Canada a mis à jour son Accord type sur la promotion et la protection des investissements étrangers (APIE) afin de mettre à profit son expérience accrue de la mise en œuvre et du fonctionnement du chapitre de l'ALENA touchant les investissements. Cet exercice avait pour principal objet d'améliorer la clarté en ce qui concerne les obligations de fond, de maximiser l'ouverture et la transparence dans le processus d'arbitrage ainsi que d'améliorer l'efficacité des procédures de règlement des différends. Le Canada visait également à rendre plus transparentes les réserves et les exceptions énumérées, selon les disciplines importantes énoncées dans l'Accord.

Le Canada utilise actuellement ce nouveau modèle dans ses négociations avec le Groupe des quatre de l'Amérique centrale et Singapour. L'APIE type est disponible à <<http://www.international.gc.ca/ima-nac/typo-fr.aspx>>.

# Examen du rendement et responsabilisation en regard des objectifs stratégiques

## Section 5

### 5.1.3 Le moyen d'atteindre notre objectif à long terme

Commerce international Canada (CICan) dirige des initiatives du gouvernement du Canada qui ont pour but d'accroître la part du Canada sur le marché mondial des biens, des services et de l'investissement par le biais de divers mécanismes, à savoir :

- des institutions multilatérales telles que l'Organisation mondiale du commerce (OMC);
- des initiatives régionales et bilatérales telles que les négociations de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA);
- les négociations sur l'établissement d'un accord de libre-échange avec le Groupe des quatre de l'Amérique centrale (Guatemala, Honduras, Nicaragua et El Salvador), également connu sous le nom de CA4;
- un accord visant à renforcer le commerce et l'investissement entre le Canada et l'Union européenne (UE);
- la négociation d'accords de promotion et de protection de l'investissement étranger.

### 5.1 Politique commerciale

#### 5.1.1 Notre objectif stratégique à long terme

Créer des emplois et assurer la prospérité au Canada en gérant efficacement les relations commerciales du Canada avec les États-Unis et en libéralisant le commerce et la circulation des capitaux dans le monde entier, grâce à des règles claires et équitables.

5.1.2 Nos ressources en 2003-2004	
Financières	
millions \$	
Dépenses prévues en début d'exercice	S/0*
Total des crédits autorisés en fin d'exercice	59,5
Dépenses réelles	58,3
Ressources humaines - équivalents temps plein (ETP) : 421,0	

\* Commerce International Canada a été créé en tant que ministère distinct en décembre 2003. Étant donné que ce ministère n'existait pas sous sa forme actuelle au moment où le Budget principal des dépenses pour 2003-2004 a été présenté au Parlement, aucun chiffre ne peut être avancé au titre des dépenses prévues.





Étant donné sa création en tant que ministère autonome en décembre 2003, la dernière année financière a été une année de transition pour Commerce international Canada. L'année prochaine, le Ministère tracera une nouvelle voie en tant qu'organisation distincte, en établissant sa propre présence comme centre d'excellence des activités liées au commerce, à l'investissement et à la promotion du commerce international du Canada. C'est en gardant cet objectif à l'esprit que le Ministère a établi les priorités suivantes pour 2004-2005 :

- obtenir et élargir l'accès aux marchés américains essentiels pour les entreprises canadiennes, en recourant à plusieurs initiatives, dont une collaboration intensifiée avec des partenaires américains sur les questions de frontière et de sécurité, un examen des règlements et des coûts qui entravent la circulation des biens et des services au-delà de la frontière, et une augmentation du personnel chargé des échanges et de l'investissement dans les missions du Canada aux États-Unis;

- faire des progrès mesurables dans le Cycle de Doha de l'Organisation mondiale du commerce et les pourparlers pour la création d'une Zone de libre-échange des Amériques, tout en faisant aussi avancer les diverses autres négociations de libre-échange régionales ou bilatérales;

- mettre au point des stratégies très ciblées et axées sur les résultats afin d'accroître les activités et l'influence du Canada sur les autres marchés prioritaires, dont les principaux marchés en émergence;

- favoriser l'investissement étranger direct stratégique en faisant la promotion, de manière affirmée, des avantages du Canada et en examinant les éléments dissuasifs réels et perçus, tout en facilitant l'investissement canadien à l'étranger pour stimuler la compétitivité du milieu des affaires canadien et susciter une plus grande collaboration internationale en matière de science et de technologie;

- exploiter des manières plus novatrices et plus efficaces de fournir des services aux clients et aux intérêts qui soient mieux adaptés à leurs besoins et à leurs intérêts;
- augmenter la productivité dans l'ensemble de ses propres activités, en mettant en œuvre des manières de travailler plus créatives, en continuant de moderniser la gestion des ressources financières et humaines, et en améliorant les communications internes et externes.

responsable et le plus efficace sur l'investissement fait par les contribuables.

Sur une base permanente, le Ministère doit incorporer d'avantage les besoins et les intérêts du milieu des affaires canadien, des autres clients ou des personnes intéressées, et du public canadien dans son ensemble, à la planification et à la prestation de ses programmes et de ses services.

- Conformément à son approche de l'ensemble du gouvernement, le Ministère doit s'assurer que ses plans et activités reflètent les priorités du gouvernement du Canada directement ou indirectement liées au commerce, à l'investissement et à la promotion du commerce international.
- Le Ministère doit continuer de moderniser ses pratiques en matière de ressources humaines, pour que celui-ci puisse attirer et retenir comme délégués commerciaux les personnes les plus habilement qualifiées. Celles-ci possèdent un ensemble de compétences qui est en demande dans tout le secteur public et le secteur privé. Il doit aussi continuer de fournir des possibilités d'apprentissage et d'autres soutiens à tous ses employés.

- Enfin, compte tenu de l'importance de la collaboration pour mener à bien ce travail, le Ministère doit intensifier ses efforts pour renforcer ses partenariats nationaux et internationaux.

## 4.5 Regard sur l'avenir

Tout au long de ses activités, Commerce international Canada ne ménagera pas ses efforts pour accroître son efficacité et son efficacité. Dans l'avenir, son processus de planification continuera d'être guidé par un cadre clair, logique et cohérent, en utilisant la nouvelle Structure de la gestion, des ressources et des résultats – Architecture d'activités de programmes du Ministère (SGRR-AAP). Celle-ci montrera clairement la structure de responsabilité du Ministère, la logique d'ensemble de son organisation, et la manière dont toutes ses activités contribuent à ses objectifs stratégiques. Elle fera apparaître la relation entre les ressources ministérielles et les résultats clés, en reflétant les besoins de souplesse du Ministère pour réaffecter les ressources à des priorités nouvelles ou supérieures, le cas échéant. Elle permettra aussi, conformément au discours du Trône de février 2004, que les dépenses reflètent les priorités et que tout l'argent des contribuables soit investi avec soin, afin d'atteindre des résultats pour tous les Canadiens.

Ministère est tout à fait conscient qu'il faut faire davantage dans ce domaine.

Actuellement, le Ministère continue d'ajuster la manière dont il mesure le rendement pour l'exercer sur les résultats (c'est-à-dire : quels avantages sont produits pour les Canadiens), plutôt que sur les activités et les extrants. Pour ce faire, il alignera ses méthodes de mesure du rendement sur les objectifs, priorités et résultats clés indiqués dans sa nouvelle structure de la gestion, des ressources et des résultats – Architecture d'activités de programmes du Ministère (SGRR-AAP).

Il importe de noter que la SGRR-AAP et les méthodes de mesure du rendement du Ministère seront alignées sur le Cadre de gestion et de responsabilisation (CGR) conçu par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Le CGR fournit aux gestionnaires de la fonction publique une liste claire des attentes en matière de gestion orientées vers un rendement organisationnel élevé. Il met en évidence 10 éléments clés de la fonction de contrôleur moderne : la gouvernance et l'orientation stratégique; les valeurs de la fonction publique; les politiques et les programmes; les personnes; le service axé sur les citoyens; la gestion du risque; l'intendance; la responsabilisation; les résultats et le rendement; et l'apprentissage, l'innovation et la gestion du changement.

Dans l'ensemble de Commerce international Canada, les gestionnaires continuent d'incorporer la gestion axée sur les résultats dans leur planification et leurs activités en :

- employant les stratégies d'évaluation du rendement qui ont été indiquées dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats (CGRR) et dans le Cadre de vérification fondé sur le risque (CVR) élaborés pour divers programmes, politiques et initiatives ministériels;

- en réagissant aux résultats des vérifications et des évaluations, des sondages auprès des clients et des employés, et des études spécialisées;
- en étudiant des indicateurs de rendement plus précis pour les extrants stratégiques et les résultats clés qui sont plus compliqués à mesurer.

Le secteur d'activité Promotion du commerce international (PCI) du Ministère travaille à deux outils de mesure du rendement axés sur les résultats. Tout d'abord, les missions à l'étranger utilisent maintenant, pour la planification et les rapports, le gabarit de PCI, qui fournit des données quantitatives et qualitatives sur les activités et produits de PCI et leurs résultats qui ont trait au service des clients d'affaires et des contacts étrangers. Cette information, mise à la disposition de tout le personnel du

## 4.4 | Les leçons apprises

Ministère par des moyens électroniques, est d'une importance stratégique pour les délégués commerciaux à l'étranger, qui s'en servent pour mettre au point leurs activités courantes et leurs plans d'activités de manière que leur travail soit orienté vers les résultats les plus avantageux pour les Canadiens.

En second lieu, le Service des délégués commerciaux élabore actuellement, un système appelé IBD Dashboard, qui va fournir des informations sur le rendement aux chapitres de la gestion des ressources financières et humaines, des procédés internes et de la prestation des services, ainsi que des données macroéconomiques sur des marchés particuliers. Il servira à compléter, à analyser et à produire des rapports de rendement périodiques, et à :

- aider à déterminer les contraintes opérationnelles;
- réduire le fardeau administratif associé à la présentation de rapports spéciaux;

- permettre l'automatisation de la collecte des données;
- améliorer la capacité des gestionnaires de suivre et d'analyser le rendement, et de présenter des rapports à ce sujet.

Chacune des sections relatives aux secteurs d'activités du présent rapport inclut un tableau montrant d'un coup d'œil les progrès réalisés par le Ministère par rapport à ses engagements indiqués pour 2003-2004.

Le Ministère s'emploie à appliquer aux activités actuelles les leçons apprises au cours de l'an dernier, tout en reconnaissant qu'il y a des domaines dans lesquels il peut – et doit – être plus efficace. L'expérience de l'année passée a mis en évidence que :

- Le Ministère doit poursuivre fermement la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Il doit élaborer et employer des modes de mesure du rendement plus précis, qui fournissent une information claire sur les résultats atteints. Cela permettra une planification, une affectation des ressources et des prises de décisions opérationnelles plus stratégiques, pour faire en sorte que l'argent des contribuables soit utilisé de la manière la plus profitable pour les Canadiens.

- Le Ministère doit continuellement examiner la rentabilité de ses activités, y compris l'argent dépensé, les ressources utilisées et les résultats atteints. Encore une fois, l'objectif est d'assurer le retour le plus

demeurer axé sur les activités et les priorités essentielles déterminées antérieurement, tout en y ajoutant de nouveaux objectifs liés à son mandat élargi. Désormais, la propre Structure de gestion, de ressources et de résultats – Architecture d'activités de programmes du Ministère remplacera la SPRR et le CPSP.

*Une gestion, des processus opérationnels et administratifs modernisés* : La planification d'activités dans tout le Ministère a été renforcée grâce à une participation active au processus des secteurs fonctionnels et géographiques de l'ancien MAECI, à l'incorporation des contributions des missions à l'étranger, et à la mise en service d'un nouveau système Web pour assurer l'uniformité et la cohérence. Par exemple, l'Initiative de formation globale, qui vise à améliorer les compétences des gestionnaires de programme dans les missions à l'étranger, a amorcé sa première phase par la prestation de sept cours à Miami, à Hong Kong, à Bruxelles et à Dubaï. Le niveau de participation a dépassé les attentes. Le cours a permis aux participants de prendre des décisions de gestion plus efficaces, suscitant ainsi une plus grande efficacité organisationnelle et une amélioration des services à la clientèle.

Le Ministère a introduit l'intelligence d'affaires dans les missions à l'étranger, pour intégrer l'information financière et non financière. Il a également commencé à travailler sur un indicateur de performance que les gestionnaires pourront utiliser dans la prise de décisions stratégiques et mesurer leur rendement par rapport aux principaux résultats ministériels établis. Par ailleurs, en utilisant des systèmes d'affaires électroniques, il a également amélioré les modèles d'établissement des coûts par activité appliqués à la planification et à la gestion des ressources.

*Des communications internes et externes cohérentes et ciblées* : Le Ministère a continué d'intégrer les communications dans la planification et l'élaboration des politiques, en adoptant un plan de communications ministériel, puis en mettant en œuvre la politique fédérale en matière de communications de 2002. Cela aide le Ministère à s'assurer que les messages envoyés à tous les publics sont uniformes et cohérents.

Outre son rapport annuel sur l'état du commerce international du Canada, une des publications les plus remarquables du Ministère, l'an dernier, a été *TALENA* : <http://www.winter-national.gc.ca/ee/research/north/north-fr.asp>. Janvier 2004 a marqué le 10<sup>e</sup> anniversaire de TALENA et le 15<sup>e</sup> anniversaire de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Ce rapport met en évidence la

performance du Canada dans le domaine du commerce et de l'investissement par rapport à ses partenaires de l'ALENA, depuis la mise en œuvre des deux accords historiques. Il souligne que 1,8 milliard de dollars de biens et services traversent quotidiennement la frontière canado-américaine, faisant des relations commerciales entre les deux pays les plus importantes au monde. Il indique également que le Canada est la destination d'exportations la plus importante pour 39 États américains, et le premier fournisseur d'énergie dans l'ensemble des États-Unis.

*Une gestion et une utilisation efficaces de l'information et de la technologie* : Le Ministère a restauré sa gestion de l'information et ses opérations technologiques pour créer une plus grande capacité permettant de respecter les nouvelles priorités. En 2003-2004, il a aussi mis en œuvre un certain nombre de projets importants dans ce domaine, dont :

- un remplacement et un renouvellement cycliques de l'infrastructure des technologies de l'information;
- un plus grand recours à la formation en ligne des employés, aux vidéoconférences et aux applications administratives et d'affaires;
- la conception et l'élaboration en cours du projet de l'InfoBanque qui, une fois sa mise en œuvre achevée, mettra en place un nouveau logiciel de gestion électronique des documents dans tout le Ministère;
- la mise en œuvre d'un Système de gestion des biens liés à la technologie de l'information pour assurer le suivi de l'investissement important du Ministère en matériel et logiciels de technologies de l'information.

#### 4.3 | Le suivi du rendement

L'objectif de la mesure du rendement est double : suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats; et rassembler l'information pouvant servir à l'évaluation ou à la vérification des politiques, des programmes et des initiatives. Bien que ce rapport contienne plus d'information sur le rendement que les années antérieures, le



Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) a fourni un financement de 8,1 millions de dollars pour 623 initiatives auxquelles ont activement participé 617 exportateurs canadiens. Pour la majorité des bénéficiaires, il s'agissait de leur premier contact avec le Programme. Les participants ont déclaré 94,6 millions de dollars de ventes supplémentaires en 2003. Le PDME pour les associations commerciales a fourni un financement de près de 2,3 millions de dollars à 57 de ces groupes, soit sept de plus que l'année antérieure. La prestation électronique du Programme a été considérablement améliorée par l'ajout d'éléments comme des guides pour présenter une demande et suggérer des modifications.

*Une base élargie d'entreprises canadiennes actives sur les marchés mondiaux* : L'aide des Centres du commerce international établis dans les régions s'est avérée indispensable pour élargir la clientèle du Service des délégués commerciaux du Canada. L'an dernier, les centres ont activement traité à plus de 600 activités auxquelles ont participé plus de 14 000 personnes. Un sondage exécuté auprès des participants à ces activités a révélé que 77 % des répondants souhaitaient recevoir davantage d'information, et 57 % avaient l'intention d'utiliser cette d'exportation cibles.

Le Fonds pour services aux clients du Ministère a fourni 8,7 millions de dollars (souvent comme capitaux d'amorçage avec un apport financier provenant d'autres partenaires) à 120 missions à l'étranger, pour soutenir plus de 1 800 projets afin d'aider les entreprises canadiennes à élargir ou à diversifier leurs exportations, leurs investissements et leurs activités dans le domaine de la science et de la technologie. D'après la rétroaction produite par ces entreprises, 75 % des bénéficiaires de fonds ont considérablement étendu leurs contacts sur les marchés clés, 70 % sont davantage sensibilisés aux nouvelles occasions d'affaires, et 54 % ont élargi ou diversifié leurs activités sur les marchés cibles.

## Objectif stratégique : Forger une organisation novatrice

Après la création de deux ministères distincts en décembre 2003, bon nombre des initiatives suivantes ont été menées à bien par le secteur d'activités des Services ministériels d'affaires étrangères Canada, au nom de Commerce international Canada.

*Plans d'action concernant les progrès mesurables en matière de leadership et de ressources humaines* : L'an dernier, le Ministère a réalisé plusieurs progrès dans la gestion des ressources humaines :

- Il a élaboré des profils de compétences pour les gestionnaires et aligné leurs centres de gestion du rendement sur les résultats stratégiques du Ministère.
- Il a pris plusieurs mesures pour accroître l'équité et la transparence dans les ressources humaines, dont l'introduction d'un affichage électronique des affectations à l'étranger.
- Le plan du Ministère visant à élargir la structure de classification du service existeur a été approuvé en 2003, bien que la conversion au nouveau système soit en attente du résultat des négociations collectives.
- En vue de soutenir l'apprentissage continu pour tous les employés, le Ministère a affecté des ressources additionnelles aux cours de langue étrangère et a élaboré un Programme principal de la gestion des ressources, outil en ligne servant à établir les grandes lignes de toute la formation mise à la disposition des gestionnaires.

- Il a conduit un sondage anonyme auprès de tout le personnel rentrait d'affectations à l'étranger et a utilisé les résultats pour faire des recommandations à la haute direction sur des questions comme la formation et le processus des affectations.
- Il a mis en œuvre plusieurs initiatives pour respecter ses engagements en vertu de la Loi sur les langues officielles.

- Il a mis au point une nouvelle stratégie des ressources humaines axée sur quatre éléments clés : un leadership novateur, une organisation alignée, un effectif compétent et un lieu de travail favorable.

*Concentration sur les activités essentielles et les priorités convenues* : La transition vers un ministère du Commerce séparé ayant eu lieu au cours du troisième trimestre de 2003-2004, Commerce international Canada a continué d'être guidé par la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), ainsi que par le Cadre de planification et de priorités stratégiques (CPPS) de l'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Cela a permis au nouveau ministère de



En janvier 2004, un projet pilote, rassemblant le délégué commercial en chef et 35 cadres des principales sociétés d'exportation du Canada, a été lancé dans le cadre des efforts déployés par le Ministère pour mieux servir ses clients et déterminer de quelle manière les produits et les services du Ministère peuvent être mieux adaptés pour répondre à leurs besoins particuliers.

*Une meilleure information sur les marchés et davantage de débouchés* : En collaboration avec les centres du commerce international, les provinces et Équipe Canada inc (un partenariat réunissant 20 agences et ministères fédéraux chargés du développement des affaires à l'échelle internationale), le Ministère a organisé des séances d'information pour plus de 2 000 petites et moyennes entreprises sur les éléments essentiels de l'exportation vers les États-Unis. D'après un sondage auprès des clients, 60 % des répondants ont déclaré que le programme les aidait à décider, de manière avisée, s'il convenait de chercher à percer un marché, et 16 % ont indiqué qu'ils avaient exporté pour la première fois vers les États-Unis ou qu'ils avaient clarifié leurs activités sur le marché américain après avoir participé au programme.

Le Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) du Ministère, en tant que centre d'information sur les exportations d'Équipe Canada inc, a continué d'accroître le nombre d'occasions d'affaires qu'il fournit à l'industrie canadienne, atteignant un record de plus de 6 300. Chacune de ces occasions a été transmise à une moyenne de cinq entreprises.

*Prestation efficace de services auprès des Canadiens pour la promotion du commerce international* : Le Ministère a organisé de nombreux exposés et séances d'information pour les exportateurs canadiens, afin de les sensibiliser aux services offerts par le Service des délégués commerciaux du Canada. Un de ses services clés, connu sous l'appellation de Délégué commercial virtuel (DCV), a attiré 9 800 clients et partenaires à la fin du mois de mars 2004, 18 mois après son lancement par le ministre. Le DCV est un portail Web personnalisé et sûr, qui offre six services aux clients du milieu des affaires, aux partenaires-clients et aux contacts étrangers. Il sert aussi de porte d'accès aux marchés et aux débouchés sectoriels, aux études de marché, aux événements commerciaux et aux nouvelles du milieu des affaires. En octobre 2003, le DCV a remporté une médaille d'argent à l'Exposition technologique gouvernementale, prestigieuse récompense reconnaissant l'innovation, l'excellence et le leadership dans la gestion de la technologie de l'information dans le secteur public.

programmes de sensibilisation et des exposés spéciaux dans des événements comme le Sommet mondial des entrepreneurs autochtones et l'Organisation des femmes entrepreneurs à la Conférence internationale sur le commerce.

En 2003-2004, Commerce International Canada a continué de coordonner les activités du Réseau interministériel du gouvernement fédéral sur les sciences et la technologie à l'échelle internationale. Un sous-groupe a été créé pour établir les priorités géographiques et réaffecter le personnel en conséquence.

Le Ministère a conduit une analyse exhaustive des principaux éléments du climat de l'investissement, sur la base de plus de 700 réunions avec des investisseurs actuels et éventuels. Dans la deuxième édition de son *Rapport sur la défense des politiques*, le Ministère énumère les principaux obstacles à l'investissement au Canada, selon les indications fournies par d'éventuels investisseurs entre 1998 et 2003. L'obstacle le plus fréquemment cité (mentionné par 28 % des participants) a été le champ de sciences de la vie. Quelque 22 % des personnes ont indiqué les taxes et un manque d'incitatifs, tandis que 15 % ont cité les questions frontalières. S'appuyant sur les résultats de cette étude, le Ministère a présenté des observations au Comité consultatif externe sur la réglementation incitative mis en place par le Premier ministre en 2003, et a plaidé en faveur d'un meilleur alignement des normes de réglementation des biens échangeables, afin d'en accélérer le traitement à la frontière. Le rapport final de ce comité a été déposé en septembre 2004 et se trouve à <http://www.smartregulation.gc.ca>.

En collaboration avec les missions présentes dans les marchés cibles, le Ministère a produit de nombreux plans d'action pour des marchés spécifiques, en collaboration avec d'autres ministères, pour focaliser les efforts de promotion de l'investissement. Ils ont été partagés avec les provinces et les territoires, en vue de renforcer la coopération fédérale-provinciale dans ce domaine. Par ailleurs, le Ministère a entrepris, en collaboration avec d'autres niveaux du gouvernement, l'élaboration d'une stratégie de suivi et de rétention des investissements. Après la publication de l'étude de KPMG qui classait le Canada comme le pays du G7 le plus rentable pour y faire des affaires, le Ministère a fourni aux provinces, aux territoires et aux municipalités toute une gamme de documents promotionnels et de brochures sur des secteurs spécifiques.

Commerce international Canada a continué de diriger les négociations du Canada avec le Brésil pour régler un différend au sujet du financement d'un avion régional. À la suite de celles-ci, les deux pays discutent actuellement d'un projet de texte pour un protocole d'entente.

### Objectif stratégique :

#### Habiliter le réseau du Canada à l'étranger

*L'alignement de la représentation ministérielle à l'étranger sur les priorités du gouvernement du Canada : Le Ministère a déployé son personnel du commerce et de l'investissement sur la scène internationale conformément aux priorités établies dans l'ensemble du gouvernement. Le Ministère joue aussi un rôle prépondérant dans l'Initiative de représentation accrue du gouvernement du Canada visant à augmenter le personnel canadien en matière de commerce et d'investissement sur les marchés américains essentiels.*

*Un site Web international efficace du gouvernement du Canada : L'an dernier, il y a eu une augmentation spectaculaire de l'utilisation des portails et des groupements qui font partie du site Web principal du gouvernement du Canada (une augmentation de 51 % des visites, et de 67 % des consultations de pages). Les visites au site *Faire des affaires avec le Canada* <<http://www.canadainfernational.gc.ca/Doing-Business-with-Canada-fr.asp>>, qui a été améliorée pour répondre aux résultats des recherches des clients, ont augmenté de 37 %, atteignant le chiffre d'environ 15 000 visites par mois. Il convient en particulier de noter que ces augmentations se sont produites au cours d'une année pendant laquelle le trafic global vers les sites du gouvernement du Canada a accusé une baisse.*

*Les études internationales sur le cybergouvernement continuent de reconnaître le leadership du gouvernement du Canada dans ce domaine. Par exemple, d'après le dernier rapport d'*Ascensus* sur le cybergouvernement publié en mai 2004, le Canada se classe premier, pour la quatrième année consécutive, parmi les 22 pays évalués. Le rapport indique, à propos du Canada, que « ... ce pays avant-gardiste tourne maintenant son regard vers ce qui se trouve au-delà de son niveau de succès actuel et aidera probablement à définir de nouvelles normes de cybergouvernement pour le monde au cours des prochaines années ».*

*Le Ministère a continué de diriger une évaluation d'un système de gestion du contenu Web sous licence de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce*

Le Ministère a aussi apporté de nombreuses améliorations à sa propre présence dans Internet, dont :

- la création d'un portail commercial <<http://www.investincanada.gc.ca>> et d'un bulletin électronique que les missions à l'étranger pourront utiliser pour fournir à leurs clients une information personnalisée et des nouvelles sur l'investissement, les réussites canadiennes et les activités liées à l'investissement sur les principaux marchés;
- la restructuration du site du Réseau d'information sur le financement international (IFInc) du Ministère <<http://www.infoexport.gc.ca/ifinet>>, qui donne de l'information pour aider les sociétés canadiennes à prospérer. Le contenu est maintenant axé à la fois sur les exportateurs et sur les investisseurs.

### Objectif stratégique : Permettre aux Canadiens une participation à l'échelle mondiale

*Un engagement réel auprès des Canadiens : Le Ministère*

*s'engage régulièrement auprès des parlementaires, des autres niveaux de gouvernement, des organisations non gouvernementales, du secteur des affaires et du public canadien, au sujet de la constante évolution des négociations commerciales. Il sollicite aussi leur contribution pour mieux informer les positions des commerciaux et faire en sorte que les positions des négociateurs canadiens continuent de refléter les valeurs et les priorités canadiennes. En mars 2004, par exemple, le ministre du Commerce international a rencontré ses homologues provinciaux et territoriaux pour collaborer afin de trouver des manières d'élargir les avantages de l'ALÉNA pour les Canadiens. L'an dernier, le Ministère a travaillé avec les administrations municipales pour accroître leur compréhension des règles et obligations commerciales internationales, notamment dans les domaines relevant de leurs compétences. Il a aussi longuement conféré sur d'autres questions commerciales, dont les régimes de contrôle à l'exportation américains et les marchés en Chine.*

*Commerce international Canada a poursuivi ses efforts pour rendre la main aux exportateurs sous-représentés, notamment aux sociétés appartenant à des femmes, à des jeunes et à des Autochtones. Par exemple, il a dirigé divers*

d'autres épidémies touchant de nombreux pays en développement et pays les moins avancés.

À l'OMC, de nombreux événements ont également été encouragés, notamment l'accord auquel sont parvenus les 147 membres, en juillet 2004, sur un cadre fournissant un guide pour les dernières étapes des pourparlers. Il engage les membres de l'OMC à éliminer les subventions à l'exportation de produits agricoles, et montre la voie vers un meilleur accès aux marchés pour les produits agricoles et vers des niveaux beaucoup plus bas de soutien interne avant un effet de distorsion sur le commerce de la part des pays qui subventionnent le plus.

Le Canada a aussi fait progresser les négociations bilatérales sur le libre-échange avec Singapour et les quatre pays d'Amérique centrale (El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua) bien que, dans les deux séries de pourparlers, quelques questions clés restent non résolues. Par exemple, les négociations avec les quatre pays d'Amérique centrale ont produit un projet d'accord sur la coopération dans le domaine du travail.

En mars 2004, lors du Sommet transatlantique Canada-Union européenne, les dirigeants ont approuvé un cadre pour un projet d'accord visant à améliorer le commerce et l'investissement. Cet accord est censé aborder un large éventail de questions au-delà de l'accès traditionnel aux marchés, dont la facilitation du commerce et de l'investissement, les services financiers, la concurrence, la reconnaissance mutuelle des compétences professionnelles, et le développement durable.

*La gestion efficace des différends commerciaux* : Le Ministère a cherché à régler le différend commercial existant entre le Canada et les États-Unis au sujet du bois d'œuvre résineux, en recourant aux mécanismes de règlement des différends de l'ALENA et de l'OMC. Bien que cela ait donné lieu à plusieurs conclusions du comité spécial en faveur de la position du Canada, les procédures se poursuivront en 2004-2005. Le Canada a également mené des négociations avec les États-Unis à cet égard afin d'en arriver à une solution à long terme.

En vue d'éviter d'éventuels irritants commerciaux, le Ministère a sollicité et obtenu que les Canadiens soient exemptés des nouvelles exigences des États-Unis concernant le contrôle des visiteurs. Il a également achevé les négociations pour l'entrée en vigueur de l'Accord de précontrôle de transport aérien canado-américain, qui réduira le temps de traitement pour les passagers voyageant de pays en développement aux États-Unis en transitant par un aéroport canadien.

leur engagement à l'égard des négociations à l'OMC. Le Canada a aussi activement consulté les autres participants dans le cadre des pourparlers de la ZLEA, pour faire avancer ces négociations sur la base d'un nouveau cadre de négociation qui tiendra compte des points névralgiques exprimés par certains pays.

Le Canada a pris des mesures pour faire avancer les négociations de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) sous l'égide de l'OMC. Le Canada a été le premier à publier son offre initiale, rendant ainsi les pourparlers plus transparents. Il a également fourni un financement pour aider 10 pays en développement, dont un des pays les moins avancés, à évaluer leurs intérêts dans ces négociations.

*La visibilité accrue des produits et services canadiens* : La participation du Canada au Forum économique mondial à Davos, en Suisse, a accru la visibilité de ce pays, soutenu les efforts tendant à promouvoir l'image de marque du Canada sur la scène internationale, et a mis en évidence son économie fondée sur le savoir. L'assistance à la réception du premier ministre (plus de 600 personnes) a dépassé les attentes.

Afin de faire valoir le Canada comme un lieu de choix pour l'investissement direct étranger, le Ministère a réalisé, en Europe et en Inde, un programme d'entrepreneurs qui met en valeur nos forces et nos compétences dans le secteur des technologies de l'information et de la communication.

Les efforts permanents du Ministère pour promouvoir l'image de marque du Canada sur les marchés mondiaux ont permis de rehausser le profil de quelque 600 exposants canadiens, l'an dernier, dans 39 importantes foires commerciales internationales. Un sondage auprès des visiteurs étrangers, dans 9 de ces foires, a révélé que les visiteurs ont eu une perception très positive des pavillons du Canada, qui ont été décrits comme étant « audacieux et attrayants » et « progressistes et impressionnants ».

*Ouvrir des marchés* : Bien que, dans l'ensemble, les négociations à l'OMC aient progressé lentement cette année, l'accord conclu sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) et sur la santé publique a été une réalisation importante. En mai 2004, le gouvernement du Canada a adopté la Loi de l'engagement de Jean Chrétien envers l'Afrique, faisant de ce pays le premier au monde à mettre en œuvre cet accord de l'OMC. Le but est de s'attaquer à des problèmes de santé publique, notamment ceux que causent le VIH/sida, la tuberculose, le paludisme et



*Le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 met en évidence les priorités ministérielles suivantes :*

- renforcer les organisations multilatérales et améliorer les relations bilatérales avec les pays du G8 et les autres pays, comme le Mexique, le Brésil, la Chine et l'Inde;
- faire de véritables progrès dans les négociations de l'OMC et de la ZLEA;

- coordonner les activités fédérales dans le domaine de la promotion du commerce international, y compris la promotion de l'investissement et l'image de marque du Canada sur les marchés internationaux;

- moderniser sa gestion et ses opérations (se reporter à l'Objectif stratégique : Forger une organisation novatrice, plus bas dans cette section).

*Le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 d'Industrie Canada indique l'intention de ce ministère de :*

- continuer à travailler avec ses partenaires fédéraux, les provinces et les territoires, ainsi qu'avec le secteur privé à la promotion de l'investissement au Canada;
- identifier les secteurs prioritaires dans lesquels investir.

Dans les paragraphes qui suivent, sont présentés en italique les principaux résultats pour chacun des objectifs stratégiques du Cadre de planification et de priorités stratégiques de l'ancien MAECI.

## Objectif stratégique : Comprendre les intérêts économiques du Canada à l'échelle internationale et les faire progresser

*Renforcement du Programme national du Canada par le canal de la scène internationale, en collaborant avec des partenaires canadiens : La création d'un ministère du Commerce séparé démontre clairement l'engagement du gouvernement à axer davantage le programme économique national du Canada sur les défis de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle, et à l'orienter davantage vers les besoins exprimés par le milieu des affaires canadien. Comme l'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, la nouvelle organisation autonome du commerce affecte ses ressources conformément aux priorités établies et indique la voie à suivre en élaborant et en mettant en œuvre une politique économique, ainsi qu'en collaborant avec son vaste réseau de partenaires.*

L'an dernier, le *Dialogue sur la politique étrangère* a été un exemple de cette sorte de rôle moteur en matière de l'élaboration de la politique. Il avait pour but de solliciter les vues des Canadiens sur la gamme complète des priorités internationales de ce pays face aux nouvelles réalités mondiales. Par ailleurs, le Ministère a fait un travail considérable en vue de l'Examen de la politique internationale dirigé par Affaires étrangères Canada. Cet examen intégrera les politiques relatives à la diplomatie, à la défense, au développement et au commerce.

*Une influence plus efficace aux États-Unis : L'initiative du gouvernement du Canada actuellement en cours pour clarifier sa représentation aux États-Unis sera axée de manière plus efficace sur les efforts déployés pour la promotion du commerce canadien, dont elle renforcera l'expansion dans ce pays.*

En octobre 2003, le Canada et les États-Unis ont publié le *Quatrième rapport sur l'état d'avancement du Plan d'action de la frontière intelligente*. Les progrès enregistrés dans le cadre de ce Plan d'action contribuent à améliorer le mouvement transfrontalier des personnes et des biens.

Pour étendre son réseau de partenaires et de personnes-ressources d'influence aux États-Unis, le Ministère a produit une série de brochures d'information ciblées et de documents Internet sur des questions économiques, environnementales et de sécurité touchant les intérêts entre le Canada et les États-Unis. Cette promotion accrue des intérêts canadiens a contribué à développer une clientèle locale et régionale aux États-Unis, susceptible d'influencer ensuite l'Administration et le Congrès américains au sujet des politiques canado-américaines.

En collaboration avec Affaires étrangères Canada, le Ministère a commencé des préparatifs pour créer la nouvelle direction connue sous l'appellation de Secrétaire des États-Unis. Commerce international Canada affectera à ce Secrétaire un personnel qui sera capable d'un plus grand engagement avec les membres du Congrès des États-Unis, les hauts fonctionnaires et les autres partenaires américains, sur des questions relatives au commerce et à l'investissement. Le Secrétaire devrait entrer en activité plus tard, en 2004.

*Des institutions multilatérales renforcées et fondées sur des règles, et la cohérence en matière de politiques : Bien que, dans l'ensemble, les progrès aient été lents, l'an dernier, tant dans les négociations à l'OMC que dans ceux de la ZLEA, le Ministère a collaboré avec un large éventail de partenaires multilatéraux pour relancer la procédure. Lors du Sommet du G8 de 2004, les dirigeants ont réaffirmé*



Ministère pendant la période couverte par le présent *Rapport sur le rendement*. De plus, puisque Partenaires Canada jusqu'à la création de Commerce international Canada en décembre 2003, ses engagements liés à l'investissement, tels que définis par Industrie Canada dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2003-2004, sont présentés brièvement ci-dessous.

### Les engagements du discours du Trône

Le discours du Trône de septembre 2002 indiquait l'intention du gouvernement de :

- faire progresser les affaires entre le Canada et les États-Unis, notamment les questions de sécurité et frontaliers, et chercher à régler le différend commercial concernant le bois d'œuvre résineux.

Le discours du Trône de février 2004, qui a été présenté tardivement dans la période couverte par le présent rapport, exposait l'engagement du gouvernement à :

- centrer davantage son attention sur l'élargissement des relations économiques du Canada avec les nouveaux géants économiques, comme la Chine, l'Inde et le Brésil;
- créer un accès au capital pour la commercialisation de la science dans des domaines où le Canada est susceptible de devenir un chef de file mondial, notamment l'environnement, la santé, la biotechnologie et la nanotechnologie;

- inclure le commerce comme un élément clé dans l'Examen de la politique internationale;
- appuyer sur le succès de l'Initiative de la frontière intelligente, en engageant les États-Unis à renforcer l'avantage la sécurité nord-américaine, tout en facilitant la circulation du commerce et des voyageurs entre les deux pays, et en améliorant l'infrastructure dans les principaux couloirs commerciaux.

Dans sa réponse au discours du Trône de février 2004, le premier ministre a indiqué l'intention du gouvernement d'élaborer une approche plus étudiée des relations entre le Canada et les États-Unis, comprenant entre autres un plus grand engagement entre les élus et les fonctionnaires supérieurs canadiens et américains de tous les niveaux du gouvernement.

## 4.2 Nos objectifs stratégiques et les principaux résultats

- Le commerce international se caractérise de plus en plus par la recherche d'une valeur globale pour les entreprises, en suscitant des pressions simultanées en faveur de coûts plus bas, d'une qualité supérieure, d'un temps de livraison plus court et d'un plus large éventail de choix de produits. Le Ministère travaillera pour s'assurer que le milieu des affaires canadien a des possibilités d'investir, de s'approvisionner en biens et en services, et d'acquiescer et de commercialiser les nouvelles technologies. Au fil du temps, le défaut de reconnaître ces besoins et d'y satisfaire pourrait compromettre notre niveau de vie et limiter les vastes choix sociaux que nous soutenons grâce à notre prospérité.

Les extrants stratégiques et les principaux résultats du Ministère sont présentés ci-dessous, de manière à refléter la logique et la cohérence de sa planification et de l'établissement de ses priorités. Premièrement, il déterminera et fera progresser les intérêts des Canadiens liés au commerce, à l'investissement et à la promotion du commerce international, d'un point de vue fédéral. Deuxièmement, il affecte les ressources pour défendre ces intérêts de manière durable dans le monde entier. Troisièmement, le Ministère aide les Canadiens à participer plus pleinement aux marchés mondiaux. Enfin, il offre une organisation novatrice, capable de soutenir partiellement les trois autres objectifs.

Avant de présenter les principales réalisations de Commerce international Canada pour 2003-2004, il est important de revoir les engagements précis qui ont été pris dans le cadre de ses travaux et indiqués dans le *Rapport sur les plans et les priorités*, pour la même année, de l'ancien ministre des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Cela permettra aux lecteurs de comparer en connaissance de cause ce qui a été prévu et ce qui a été effectivement accompli.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2003-2004 de l'ancien ministre des Affaires étrangères et du Commerce international a mentionné les priorités suivantes du discours du Trône (septembre 2002) et du Ministère relatives au commerce, à l'investissement et à la promotion du commerce international. Même si le RPP n'incluait pas les engagements du gouvernement issus du discours du Trône de février 2004, ils sont également cités ci-dessous, car ils ont aussi influé sur le travail du

Voici les nouveaux facteurs environnementaux qui sont apparus au cours de la dernière année :

### Des tensions dans les relations économiques entre le Canada et les États-Unis

Compte tenu de l'interdépendance croissante des économies canadienne et américaine, une gestion efficace de notre espace économique commun est essentielle à la prospérité de nos deux pays. Deux éléments de ces relations ont revêtu une importance particulière en 2003-2004 : la sécurité frontalière et les efforts déployés pour régler les différends et irritants commerciaux.

Tout d'abord, tandis qu'ils continuaient de renforcer la sécurité le long de leur frontière commune, le Canada et les États-Unis ont attaché une attention considérable à ce que le respect mutuel de la sécurité n'entrave pas la circulation légitime des personnes, des biens et des services entre les deux pays, comme le prévoit le Plan d'action de la Frontière intelligente. Deuxièmement, au cours de l'année dernière, l'absence de véritables progrès dans le règlement des différends et irritants commerciaux existant entre le Canada et les États-Unis, comme ceux qui ont trait au bois d'œuvre et à cause des inquiétudes dans ce pays. Cela, à son tour, a suscité quelque appréhension au sujet de l'efficacité des mécanismes de règlement des différends en vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).

Tout au long de la dernière année, on a continué de souligner des questions à l'échelle internationale au sujet de l'efficacité des autorités multilatérales en matière de commerce et d'investissement, comme l'OMC. La lenteur des progrès, tant dans le Cycle de Doha de l'OMC, actuellement en cours, que dans les pourparlers visant à établir une Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), a été largement reconnue.

### Les tendances et les faits économiques récents

L'année 2003-2004 a été une période de turbulence économique, reflétant des événements comme l'éclosion du SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) ou l'unique cas d'EBS (encéphalopathie bovine spongiforme), et la panne d'électricité qui a touché l'Ontario et une grande partie du nord-est des États-Unis. Malgré ces défis, l'économie canadienne a connu sa douzième année de croissance consécutive. Plus récemment, l'étude 2004 de KPMG intitulée *Choix concurrentiels*, sur les coûts des entreprises à l'échelle internationale, réaffirmerait que le Canada est le pays du G7 qui offre les coûts les plus bas pour faire des affaires, même dans le contexte d'un dollar en hausse.

### Les risques et les défis

L'interdépendance des politiques intérieures et étrangères est mise en évidence par le nombre croissant de questions nationales et internationales importantes qui exigent une approche horizontale, dépendant d'une coopération et d'une collaboration étroites de l'ensemble des ministères et organismes fédéraux.

### Le nombre croissant de questions horizontales importantes

La concurrence est acharnée, dans le monde entier, pour faire progresser le programme du gouvernement fédéral en matière d'innovation. L'investissement étranger direct (IED). La part du Canada relative à cet investissement a chuté de 6 % à 3 % depuis 1990. Parallèlement, la part d'investissement étranger direct du Canada en Amérique du Nord a baissé de 21 % à 12 %.

- Les plus importants risques et défis auxquels s'est confronté Commerce international Canada en 2003-2004 ont été les suivants :
- Il existe un risque potentiel élevé pour la prospérité canadienne, si des questions de sécurité ou des irritants commerciaux entravent la circulation des biens, des services ou des personnes à la frontière canado-américaine. Le Canada doit donc saisir toutes les occasions de défendre et de faire progresser ses intérêts économiques avec les États-Unis.
- Compte tenu de l'intensité de la concurrence dans le contexte du commerce international, il est important de cibler et de développer stratégiquement des marchés nouveaux et émergents.
- Étant donné l'importance de l'investissement pour la prospérité, il est essentiel de ne pas seulement attirer l'investissement, mais aussi de le retenir, en particulier l'investissement qui accroît le savoir et l'innovation.

# Le bilan de nos réalisations à la lumière de nos principaux engagements

## Section 4



### 4.1 Notre environnement de travail

Pendant l'année 2003-2004, divers facteurs nouveaux et continus ont influé sur le travail de Commerce international Canada. Voici les plus importants :

- La nature de l'interdépendance des politiques intérieure et étrangère, question qu'aborde l'Examen de la politique internationale actuellement en cours;

- les défis et les débouchés liés à la mondialisation;

- la position prédominante qu'occupent les États-Unis dans la communauté internationale, et la nature essentielle des relations économiques du Canada avec ce pays;

- l'importance prioritaire accordée, dans le monde entier, aux questions de sécurité dans le sillage des événements du 11 septembre, et qui ont continué d'attirer notre attention sur les mesures de sécurité, non seulement à la frontière canado-américaine, mais aussi dans les aéroports internationaux, les ports et les autres sites liés au commerce;

- l'instabilité régnant dans certaines régions du monde, qui a suscité l'incertitude sur les marchés mondiaux, et a réduit les débouchés économiques;

- la concurrence acharnée sur les marchés mondiaux, qui met plus que jamais l'accent sur le savoir et l'innovation;

- l'importance des marchés émergents, comme la Chine, l'Inde et le Brésil;

- la nécessité de revigorer les principaux groupes multilatéraux liés au commerce et à l'investissement, dont l'Organisation mondiale du commerce (OMC), pour mieux aborder les réalités économiques changeantes et assurer, dans le monde entier, un système de commerce international loyal, ouvert et fondé sur des règles;

- le surcroît de demandes d'information et de conseils plus stratégiques et mieux ciblés, formés par les clients du Ministère et les personnes intéressées.



**Secteur d'activité et objectif stratégique, responsabilité et dépenses réelles (sans les recettes)**

**Secteur d'activité : Objectif stratégique**

**Responsabilité** millions \$

**John Gero** SMA, Politique commerciale

**Ken Sunquist** SMA, Promotion du commerce international

**John Klassen** SMA, Promotion de l'investissement

**Kathryn McCallion** SMA, Services ministériels, (Affaires étrangères Canada)

**Gisèle Samson-Verreault** SMA, Ressources humaines (Affaires étrangères Canada)

**Total** 179,6\*

**\* Note :**

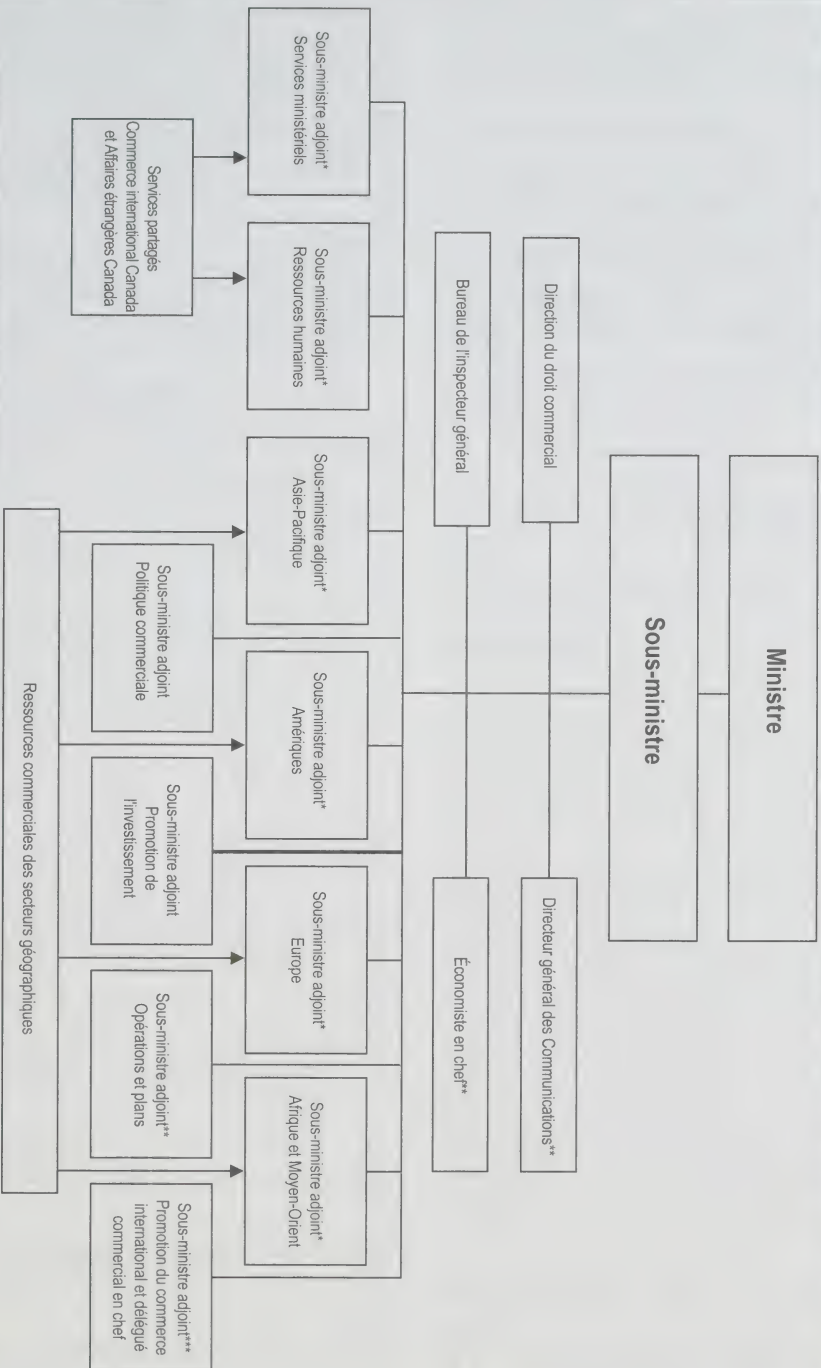
Ce chiffre de 179,6 millions de dollars ne comprend pas certains postes liés au commerce qu'Affaires étrangères Canada gère au nom de Commerce international Canada, y compris les salaires des employés recrutés sur place, les indemnités de service extérieur versées au personnel canadien en poste dans les missions, les ressources destinées au déménagement, aux déplacements et autres frais liés au programme pour le personnel, et les quotes-parts que le Canada verse aux organisations internationales liées au commerce dont il est membre.

Alors que la valeur exacte de ces postes et services assumés par Affaires étrangères Canada reste à déterminer à la suite de la division du MAECI en deux ministères, on estime qu'elle serait de l'ordre de 100 millions de dollars. Ce montant ne comprend aucune des ressources découlant des crédits d'Affaires étrangères Canada utilisés pour apporter un soutien administratif aux programmes de tous les ministères dans les missions à l'étranger.





# Organigramme de Commerce international Canada (1) 2004 – 2005



\* Relève également du sous-ministre d'Affaires étrangères Canada

\*\* A confirmer

\*\*\* Administration des Centres du commerce international régionaux (12)

3.3 Notre façon de fonctionner

Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

Le Ministère poursuit sa conversion à une gestion et à un établissement de rapports axés sur les résultats plutôt que sur les activités. Les rapports de planification et de rendement du Ministère, y compris celui-ci, traduisent l'accent mis sur les résultats pour les Canadiens, conformément aux normes gouvernementales relativement à la gestion axée sur les résultats, à une plus grande responsabilité et à la transparence. Au cours de l'année qui vient, Commerce international Canada mettra en œuvre les mesures énoncées dans le budget fédéral de mars 2004 visant à assurer des contrôles financiers plus rigoureux et une surveillance accrue.

Ces rapports ne sont pas rédigés isolément, mais font plutôt partie d'un cycle continu. Le Ministère s'efforce de consulter le rapport qui précède immédiatement l'actuel pour faire ressortir le lien entre les plans et les réalisations. Ainsi, il établit un lien sans équivoque entre ce qui était prévu pour l'exercice en question et ce qui a été accompli. Cette démarche permet aux lecteurs de mieux comprendre ce que le Ministère fait et pourquoi.

Partenaires clés

Commerce international Canada collabore beaucoup avec :

- les autres ministères et organismes fédéraux;
- les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales;
- les secteurs privé et bénévole du Canada;

- les organisations non gouvernementales du Canada et les groupes de citoyens;
- les médias canadiens et internationaux;
- les représentants d'entreprises et de gouvernements étrangers;
- les organisations multilatérales;
- les organisations du domaine de la science, de la technologie et de l'innovation.

D'autres organismes qui relèvent du ministre du Commerce international sont les suivants :

- Exportation et développement Canada, une institution financière qui dispense des services financiers et d'assurance en matière de commerce aux exportateurs et aux investisseurs canadiens;
- la Corporation commerciale canadienne, un organisme chargé des ventes à l'exportation qui cherche à élargir le commerce international du Canada;
- le Secrétaire de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) (Section canadienne), qui aide à administrer les dispositions concernant le règlement des différends de cet accord.

Au moment de la publication du présent *Rapport sur le rendement ministériel*, Commerce international Canada est en pleine transition vers son nouveau statut de ministre autonome et apporte toujours les changements annoncés en décembre dernier qui auront pour effet de diviser le MAECI en deux organisations distinctes. C'est pour cette raison que le présent rapport comporte deux organigrammes. Le premier, qui n'est déjà plus à jour, figurait dans le *Rapport sur les plans et les priorités* du Ministère pour 2004-2005. Le deuxième organigramme se distingue du premier de deux façons. Tout d'abord, il illustre la centralisation des ressources allouées aux secteurs géographiques pour le commerce au sein de la Direction générale des marchés mondiaux, nouvellement mise sur pied, un changement qui assurera une plus grande cohérence et une meilleure synergie entre les trois principaux secteurs d'activité du Ministère et ses missions à l'étranger. Ensuite, il démontre qu'Affaires étrangères Canada assumera la gestion des services ministériels et des ressources humaines pour le compte de Commerce international Canada. Bien que le deuxième organigramme reflète davantage la structure actuelle du Ministère, il n'empêche qu'il est sujet à changement.

Tel que l'illustre le deuxième organigramme, le ministre du Commerce international est appuyé par le sous-ministre et cinq sous-ministres adjoints (SMA). Quatre SMA élaborent des politiques et des initiatives visant à réaliser les objectifs mondiaux des trois secteurs d'activité du Ministère – Politique commerciale, Promotion du commerce international (et délégué commercial en chef) et Promotion de l'investissement – alors que la Direction générale des marchés mondiaux gère et coordonne les ressources commerciales ministérielles à l'étranger, en plus de fournir des analyses des pays et des régions qui viennent étayer le travail réalisé par les trois secteurs d'activité. Le cinquième SMA est responsable de la planification ministérielle et stratégique du Ministère.

Dans le cadre de son mandat, le Ministère gère les éléments liés au commerce et à l'investissement et les fonctions relatives à la promotion du commerce international des missions du Canada à l'étranger.

Le nouveau Ministère est constitué des éléments suivants provenant :

- de l'ancien ministre des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) : le Secrétaire de la promotion du commerce international; la partie du Secteur de la politique commerciale, économique et environnementale touchant à la politique commerciale; les postes des secteurs géographiques et des missions du Canada à l'étranger qui se consacrent à la politique commerciale et à la promotion du commerce international; la Direction générale du droit commercial et les parties ayant trait au commerce des directions générales des Communications, des Relations culturelles internationales et de la Planification des politiques;
- de l'Industrie Canada : Partenaires pour l'investissement au Canada; la Direction de l'intégration du commerce (Secteur des opérations); le Centre des occasions d'affaires internationales (Secteur de l'industrie); les centres régionaux de commerce international (Secteur des opérations); les parties de la Direction générale de la politique du commerce et d'investissement international connues sous le nom de la Division de la politique du commerce industriel et deux directions de la Direction générale de la politique du commerce et d'investissement international; la Direction de la politique commerciale industrielle et la Direction de la politique des investissements et des services internationaux.

Les délégués commerciaux (environ 500 personnes) du nouveau Ministère appartiennent au Service extérieur. Ils se déplacent régulièrement dans toute l'administration centrale du Ministère, les secteurs géographiques d'Affaires étrangères Canada et les missions du Canada à l'étranger. Les délégués commerciaux sont indispensables à la promotion des intérêts économiques canadiens sur les marchés internationaux. Ceux qui sont en poste à l'étranger suivent les faits nouveaux et les tendances économiques sur les marchés nationaux qui leur sont attribués afin de repérer des débouchés et de former des réseaux commerciaux pour les exportateurs canadiens.

On compte environ 1 800 personnes employées au Ministère, réparties à l'administration centrale, dans 12 centres de commerce international partout au Canada et dans 140 bureaux à l'étranger. On inclut dans ce

### 3.2 Notre mode d'organisation

#### Gouvernance et responsabilité

L'honorable James Scott Peterson est le ministre du Commerce international. Ses responsabilités ont été élargies pour comprendre la politique et la promotion des *d'importation* et les centres régionaux du commerce international. Il est également membre de trois comités du Cabinet : Affaires internationales; Relations canado-américaines; Affaires intérieures. Il est aidé par le secrétaire parlementaire, M. Mark Eyrking (Marchés émergents).

Le ministre s'acquitte de ses responsabilités en menant une gamme d'activités, dont les suivantes :

- l'élaboration de la politique commerciale et économique;
- un dialogue constant avec les parties prenantes provinciales, territoriales ainsi que les entreprises et la société afin de faciliter, de stimuler et de maintenir la participation des Canadiens à la définition et à la réalisation des objectifs commerciaux du Canada;
- la gestion des relations commerciales bilatérales, régionales et multilatérales;
- l'administration du droit commercial;
- la gestion de la réglementation des importations et des exportations par l'intermédiaire de la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*, qui appuie les producteurs nationaux en contrôlant l'importation des produits, des textiles et des vêtements à offre réglementée, et l'engagement du Canada à l'égard de la sécurité internationale en limitant l'exportation de marchandises et de technologies stratégiquement sensibles;
- la direction des initiatives du gouvernement du Canada en matière de promotion du commerce international et d'investissements;
- la promotion des échanges scientifiques et technologiques avec les entreprises et les pays étrangers;
- le financement des transactions d'exportation.



# Au sujet du Ministère

## Section 3

### 3.1 | Raison d'être

Commerce international Canada centralise la politique commerciale, le commerce et les stratégies en matière d'investissement et de promotion du gouvernement fédéral ainsi que la coordination de ses activités de promotion du commerce international. Le Ministère met aussi un accent particulier sur les sciences et la technologie, notamment la facilitation d'activités de recherche internationale concertée qui conduisent à la création, à l'acquisition et à la diffusion de sciences et de technologies de pointe dans l'ensemble du réseau national de recherche et développement du Canada. Son nouveau statut de ministère distinct traduit l'importance du commerce comme principal moteur de l'économie canadienne.

Le Ministère gère les relations commerciales du Canada et s'emploie à libéraliser le commerce et la circulation des capitaux dans le monde entier en se fondant sur des règles claires et équitables. Il s'engage dans des initiatives bilatérales et multilatérales de libéralisation du commerce, y compris le Cycle de négociations de Doha de l'Organisation mondiale du commerce et les pourparlers pour établir la Zone de libre-échange des Amériques. Commerce international Canada joue également un rôle important dans la gestion des relations entre le Canada et les États-Unis, tout en favorisant la coopération sur d'autres questions relatives à l'économie nord-américaine.

L'essor du commerce et de l'investissement et l'ouverture de nouveaux marchés pour les produits et services canadiens partent dans le monde créent des emplois et des débouchés d'affaires pour les Canadiens dans le pays et à l'étranger. En outre, la libéralisation du commerce contribue grandement au programme d'innovation du gouvernement du Canada. L'ouverture de nouveaux marchés pour les entreprises canadiennes stimule l'investissement, qui peut accroître la productivité et faire naître de nouvelles idées, tandis que l'investissement étranger dans le pays favorise le transfert de la technologie et du savoir-faire aux Canadiens.

Le Service des délégués commerciaux du Canada, qui fait partie intégrante du nouveau Ministère, repère les débouchés d'affaires internationaux pour les Canadiens et facilite leur participation aux marchés mondiaux. Les délégués commerciaux du Ministère disposent d'un vaste réseau de contacts ainsi que d'expertise dans une gamme de sujets, notamment l'accès aux marchés étrangers, les perspectives commerciales, l'exportation, la livraison de permis, les coentreprises et les transferts de technologies.

Le Ministère appuie également les activités et les objectifs économiques internationaux d'autres ministères et organismes fédéraux, ainsi que ceux des provinces, des territoires et des municipalités.

Dans toutes ses activités, le Ministère favorise la gestion novatrice, la planification et les partenariats.



D'entrée de jeu, il importe de préciser les répercussions importantes de ce changement sur le présent rapport de rendement de 2003-2004 :

- Jusqu'au 12 décembre 2003, les ministères aujourd'hui distincts n'en formaient qu'un seul, après quoi la transition s'est opérée en vue de leur séparation.

- Même si ces deux ministères sont demeurés unis pendant la majeure partie de 2003-2004, ce rapport ne comporte aucun renseignement sur les priorités et les réalisations d'Affaires étrangères Canada. À partir de maintenant, les deux ministères publieront leurs propres rapports de planification et de rendement. Les personnes souhaitant obtenir des détails sur les réalisations de 2003-2004 en matière de politique étrangère sont invitées à consulter le rapport de rendement d'Affaires étrangères Canada.

## Aperçu du présent rapport

Le présent rapport montre l'engagement du Ministère en matière de gestion axée sur les résultats et d'administration financière saine. En préparant ce rapport, le Ministère a porté une attention particulière aux six principes d'établissement des rapports de rendement gouvernementaux établis par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Ces principes exigent des ministères de :

- broser un tableau cohérent et équilibré du rendement ministériel, qui soit bref et direct;
- mettre l'accent sur les résultats et non sur les extrants;
- associer le rendement aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée;
- présenter le rendement dans son contexte;
- lier les ressources aux résultats;
- expliquer pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien-fondé du rendement.

Conformément à ces principes, le présent rapport met en évidence les résultats, lie les ressources à ces résultats, compare le rendement aux engagements antérieurs, explique le contexte et prévoit des moyens crédibles d'évaluation du rendement.

Voici en quoi consiste la structure de ce rapport. Ce dernier commence par une brève description de l'objectif de Commerce international Canada et des éléments fondamentaux tels que l'organisation, la gouvernance et la responsabilité. Suit une brève description de son milieu de travail en 2003-2004, y compris les défis et les risques principaux. Ensuite, le rapport souligne les objectifs stratégiques du Ministère et ses principales réalisations au cours de la période visée, de même qu'une brève discussion sur le suivi du rendement au sein du Ministère.

Commerce international Canada continue de faire coïncider ses plans et ses priorités avec les objectifs, les priorités et les résultats énoncés dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilité (SPRR) et dans le Cadre de planification et de priorités stratégiques de l'ancien MAECI. Il procède ainsi parce que le cycle de planification a eu lieu pendant la période de transition d'un ministère (MAECI) à deux (Commerce international Canada et Affaires étrangères Canada). Les éléments clés de la SPRR et du Cadre seront intégrés à la nouvelle Structure de la gestion, des ressources et des résultats – Architecture des activités de programme (SGRR-AAP) de Commerce international Canada. À l'avenir, la SGRR-AAP servira de base au Ministère pour l'affectation des ressources et l'établissement de rapports sur leur utilisation.

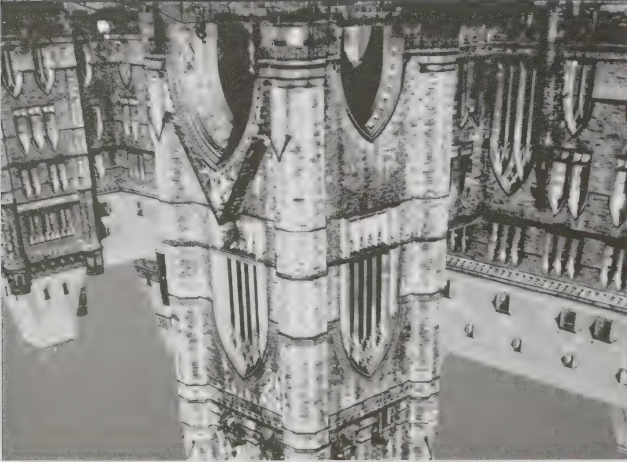
Les sections du rapport portant sur les secteurs d'activité correspondent aux résultats stratégiques énoncés dans le Cadre de planification, de rapport et de responsabilité qui a trait au commerce international et à l'expansion des affaires. Les nouvelles activités du Ministère en matière d'investissement sont également mentionnées. L'information dans ces sections se retrouve sous les rubriques suivantes :

- Notre objectif stratégique à long terme;
- Nos ressources en 2003-2004;
- Le moyen d'atteindre notre objectif à long terme;
- Notre environnement de travail en 2003-2004 ;
- Défis et risques;
- Réalisations et rendement en 2003-2004;
- Principaux engagements et résultats.

À la fin du rapport, le lecteur trouvera des renseignements financiers suivis d'un bref exposé des questions de gestion et des initiatives pangouvernementales présentant un intérêt pour le Ministère.

# Quoi de neuf?

## Section 2



Reproduction autorisée par le Collège de l'Ontario

### Un nouveau ministère distinct voué au commerce

En décembre 2003, un changement important a été apporté à l'appareil gouvernemental, soit la division du

ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) en deux ministères distincts : Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada. Le nouveau ministère du Commerce intègre maintenant les fonctions liées au commerce et à l'investissement qui n'étaient propres à aucun secteur particulier ainsi que les volets de la promotion du commerce international de l'ancien MAECI et d'Industrie Canada (voir la section 3. Au sujet du

Ministère pour en savoir plus).

La mise sur pied d'un ministère distinct voué au commerce a pour but d'assurer aux Canadiens de pouvoir conserver leur prospérité économique et leurs choix sociaux en constituant une entité centrale chargée de promouvoir les intérêts du Canada en matière de commerce international. Les services intégrés du nouveau ministère poursuivront un éventail plus large d'objectifs en élaborant des stratégies efficaces pour assurer et améliorer notre accès préférentiel au marché américain, en exploitant les possibilités offertes par les marchés émergents, en facilitant l'investissement canadien direct dans les chaînes mondiales d'approvisionnement, tout en

- l'intégration de la politique et de la promotion du commerce et de l'investissement;
- la coordination de toutes les initiatives fédérales relatives à la promotion du commerce international;
- un accent plus poussé sur les sciences et les technologies.

positionnant le Canada comme une destination attrayante pour l'investissement étranger et en améliorant la compétitivité globale des entreprises canadiennes. Bref, la création d'un nouveau ministère permettra d'atteindre ces objectifs par :

Commerce international Canada veillera à ce que toutes les activités fédérales de commerce et d'investissement appuient les trois impératifs du gouvernement du Canada, auxquels sont étroitement liés : bâtir l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle; protéger et renforcer les assises sociales de la vie au Canada; garantir au Canada un rôle influent dans le monde et dont il puisse être fier. L'information présentée dans ce *Rapport sur le rendement* concerne seulement le Commerce international Canada; cependant, son contenu est fondé sur des plans d'activités préparés par l'ancien ministère des Affaires étrangères et du Commerce international avant la création par le gouvernement, en 2003, d'un ministère distinct voué au commerce.

## 1.2 | Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement* (RMR) de 2003-2004 de Commerce international Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

**Robert Fonberg**  
Sous-ministre du Commerce international

OCT 15 2004

Date



Robert Fonberg  
Sous-ministre du Commerce international



## Promotion du commerce international : ouverture de nouveaux marchés et visibilité accrue des technologies, des produits et des services canadiens

Commerce international Canada est chargé de coordonner les activités de promotion du commerce international de 20 ministères partenaires par l'entremise d'Équipe Canada inc., qui s'efforce notamment de faire mieux connaître le Canada sur les marchés étrangers. L'année dernière, les initiatives sur l'image de marque ont permis de mettre en vedette quelque 600 exposants canadiens lors de 39 grands salons professionnels internationaux.

Le Canada comme destination de choix pour l'investis-ment étranger direct. Au cours de la dernière année, l'équipe de Partenaires pour l'investissement a examiné et mis à jour tous les documents promotionnels sur l'investissement utilisés par les missions à l'étranger et les partenaires. Par l'entremise du programme d'échange des chefs d'entreprises canadiennes afin d'indiquer les avantages commerciaux qu'offre le Canada à plus de 2 500 investisseurs multinationaux de premier plan.

L'équipe de Partenaires pour l'investissement a également contribué à lancer et à promouvoir l'étude *Choix concurrentiels* de 2004 de KPMG, qui, une fois encore, a classé le Canada comme le pays du G7 où le coût de faire des affaires est le moins élevé. Un nouveau bulletin électronique a été élaboré pour aider les missions à l'étranger à offrir aux clients d'affaires visés des nouvelles sur l'investissement adaptées à leurs besoins.

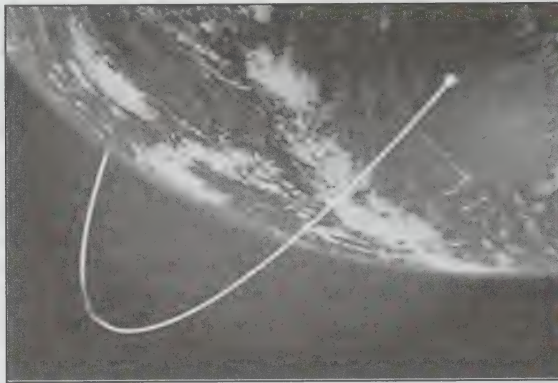
## Regard sur l'avenir

L'année à venir s'annonce bien pour Commerce international Canada. Nos clients s'attendent désormais à un service de la plus haute qualité de la part de notre personnel. Le travail accompli au cours des derniers mois pour préciser nos priorités économiques et harmoniser nos structures, deux gages de succès, permettra à nos employés de continuer d'offrir cette norme élevée de qualité malgré les défis que devront relever nos clients dans l'économie mondiale du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour conclure, je tiens à remercier sincèrement tous les membres du personnel de Commerce international Canada, y compris les employés d'Industrie Canada qui se sont joints à nous, pour le zèle et l'esprit d'équipe indéfectibles dont ils ont fait preuve au cours de la dernière année.

## Attirer l'investissement

Le nouveau ministère gère également le Service des délégués commerciaux (SDC) du Canada, créé il y a 110 ans, qui est actif dans plus de 140 bureaux commerciaux à l'étranger, à l'administration centrale du Ministère et dans 12 bureaux régionaux au Canada. L'un de ses nouveaux services, le DCV est un portail Web personnalisé et protégé, offrant aux clients et partenaires l'accès à des renseignements sur les marchés étrangers et un contact direct avec les agents du SDC. En octobre 2003, il a remporté la médaille d'argent de la Semaine de la technologie dans l'administration fédérale (GTFC), un prix prestigieux qui rend hommage à l'innovation, à l'excellence et au leadership dans la gestion de la technologie de l'information au sein du secteur public.

À la suite de l'annonce de la création du nouveau ministère, l'équipe de Partenaires pour l'investissement au Canada a quitté Industrie Canada pour se joindre à Commerce international Canada. Elle a apporté au nouveau ministère une expertise et une expérience précieuses pour promouvoir



le Canada comme une destination attrayante pour l'investissement étranger et en assurant l'exploitation de marchés ouverts et sûrs. Il s'efforcera aussi d'influencer les politiques nationales, qui jouent un rôle de plus en plus décisif dans le succès commercial à l'étranger, comme la croissance de la productivité, la commercialisation de l'innovation et l'efficacité au chapitre de la réglementation. En outre, Commerce international Canada portera un intérêt nouveau à l'élaboration et à l'acquisition de nouvelles technologies qui sont essentielles pour faire face à la concurrence sur les marchés mondiaux.

Parmi les priorités de Commerce international Canada nous retrouverons notamment une collaboration afin d'assurer un accès plus sûr au marché américain crucial, poursuivre sur sa lancée dans la libéralisation du commerce international et présenter les entreprises canadiennes comme des partenaires de choix dans les nouvelles chaînes de production et d'approvisionnement à l'échelle mondiale, tout en veillant à ce que le Canada demeure une destination pour l'investissement étranger et que les politiques économiques nationales ainsi que les politiques internationales en matière de commerce et d'investissement n'aient pas d'objectifs contradictoires.

Depuis l'annonce de sa création, le 12 décembre 2003, Commerce international Canada a consacré beaucoup d'efforts au processus de transition, ce qui n'a pas empêché toutefois son personnel, hautement qualifié et professionnel, de s'occuper activement de faire progresser le programme du Canada en matière de commerce et d'investissement sur le plan national et à l'échelle internationale. Commerce international Canada poursuivra son étroite collaboration avec des partenaires canadiens, notamment d'autres ministères et organismes fédéraux, d'autres niveaux de gouvernement d'un bout à l'autre du pays et le milieu des affaires, afin d'harmoniser nos stratégies nationales et internationales pour mieux réussir.

Je tiens à profiter de cette occasion pour souligner les réalisations les plus exceptionnelles qui ont marqué une année très chargée, mais combien productive.

## Renforcement des relations économiques avec les États-Unis

Notre relation commerciale avec les États-Unis est de loin la plus dynamique et la plus importante au monde (atteignant 1,8 milliard de dollars par jour en 2003). La grande majorité des marchandises traverse la frontière sans problème. Néanmoins, des différends qui ont eu un grand retentissement, comme celui sur le bois d'œuvre résineux, les répercussions commerciales de problèmes comme l'ESB (encéphalopathie spongiforme bovine) ainsi que les

questions de sécurité à la suite des événements du 11 septembre ont fait en sorte que nous avons dû réorienter nos priorités stratégiques et renforcer la promotion et la défense de nos intérêts aux États-Unis.

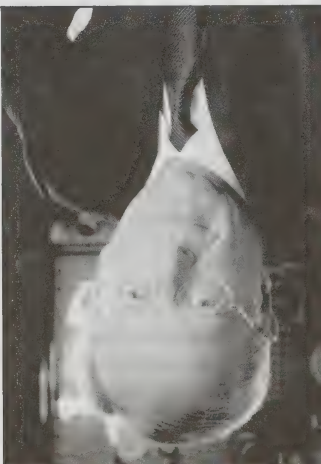
Dans le cadre de l'Initiative de représentation accrue (IRA), Commerce international Canada s'est joint à sept ministères et organismes fédéraux afin de mettre en place une stratégie nationale de gestion et de promotion des intérêts canadiens en matière de commerce. D'investissement, ainsi que de science et de technologie aux États-Unis. Grâce à cette initiative lancée le 17 septembre 2003, neuf missions canadiennes aux États-Unis seront établies ou restructuring, 60 nouveaux postes seront créés et 20 consuls honoraires seront nommés. J'ai été très heureux de participer à l'ouverture d'un nouveau consulat à Raleigh, en Caroline du Nord, en janvier dernier, et je me réjouis à la perspective d'assister à d'autres ouvertures dans les mois à venir.

## Progrès dans les principales négociations commerciales et gestion des différends commerciaux

L'année dernière, le Ministère a continué de représenter le Canada dans le Cycle de négociations de Doha de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et dans les pourparlers visant à établir une Zone de libre-échange des Amériques. Même si les progrès réalisés dans le cadre de ces deux initiatives sont lents d'une manière générale, le Ministère a collaboré avec une gamme étendue de partenaires afin de relancer les débats. Parmi les résultats importants des négociations de l'OMC, on peut citer l'accord conclu sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) et la santé publique. Les ADPIC avaient pour objet de résoudre les problèmes de santé publique, particulièrement ceux découlant du VIH/sida, de la tuberculose, du paludisme et d'autres épidémies, dont souffrent bon nombre de pays en développement et de pays les moins avancés.

Grâce aux mécanismes de règlement des différends prévus par l'OMC et l'accord de libre-échange nord-américain, le Ministère a poursuivi la procédure en ce qui a trait au différend commercial entre le Canada et les États-Unis relativement au bois d'œuvre résineux. Bien que le groupe spécial de l'OMC se soit prononcé plusieurs fois en faveur de la position du Canada, cette procédure se poursuivra en 2004-2005. Le Canada a mené des négociations avec les États-Unis sur ce dossier, qui ont mené à l'élaboration d'un cadre pour un règlement à long terme. Le Ministère a également étudié d'autres problèmes commerciaux, comme l'accès du bœuf, du bétail et d'autres produits canadiens au marché des États-Unis et à d'autres marchés à la suite d'un cas unique d'ESB au Canada en 2003.

# Messages



L'honorable James Scott Peterson  
Ministre du Commerce international

## Section 1

### 1.1 Message du ministre

Les douze derniers mois ont été marqués par des progrès constants sur des questions complexes en matière de commerce international et d'investissement, incluant une collaboration empreinte de créativité avec des partenaires nationaux et internationaux et une prestation de services à la clientèle d'une qualité remarquable. Ils ont aussi été caractérisés par une transformation et des changements des plus stimulants. Le changement le plus visible concerne le fait que nous soyons devenus un ministère distinct qui se nomme désormais Commerce international Canada. D'une manière plus fondamentale, ce changement a donné naissance à une nouvelle vision qui renforce notre orientation économique en fonction des priorités du Canada en matière de commerce, d'investissement et de développement international des affaires, et nous donne les moyens d'agir de façon plus stratégique et plus efficace.

Commerce international Canada a été créé pour veiller à ce que nous continuions d'accroître la contribution du commerce et de l'investissement international à la prospérité du Canada au moyen d'outils et de politiques adaptés au climat mondial complexe dans lequel évoluent les entreprises canadiennes au XXI<sup>e</sup> siècle.

Une intégration économique accrue à l'échelle mondiale et l'émergence de nouveaux marchés ont transformé

l'économie internationale. Les progrès technologiques et la libéralisation du commerce et de l'investissement ont fait apparaître des chaînes de valeur et d'approvisionnement complexes et des marchés et des producteurs de plus en plus avertis dans les pays en développement. Ils ont aussi atténué la distinction entre les marchés nationaux et le marché international.

Cette économie mondialisée est d'un intérêt considérable pour les Canadiens. En effet, le commerce et l'investissement étrangers deviennent de plus en plus la source de la prospérité des Canadiens et une économie capable d'affronter la concurrence mondiale leur garantira une meilleure qualité de vie, des débouchés plus nombreux en matière d'emploi et une capacité constante d'appuyer leurs objectifs sociaux. En 2003, le commerce canadien des biens et des services a totalisé près de 873 milliards de dollars, soit environ 72 % du produit national brut du pays. Le Canada doit relever son rendement économique d'un cran et ainsi témoigner d'un engagement plus ferme à l'égard de l'excellence, d'une productivité accrue et d'une vision orientée vers les défis et les occasions que le monde présente.

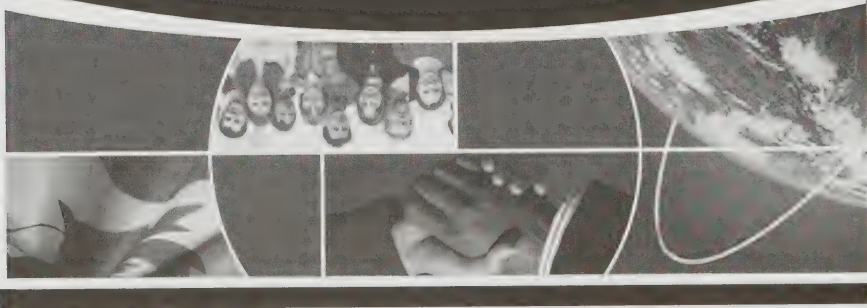
Commerce international Canada accroîtra la productivité et la prospérité du pays en appuyant les entreprises canadiennes sur le marché mondial et en favorisant l'excellence dans le commerce international, en présentant





<b>Section 1 : Messages</b>	5
1.1 Message du ministre	5
1.2 Déclaration de la direction	8
<b>Section 2 : Quoi de neuf?</b>	9
<b>Section 3 : Au sujet du Ministère</b>	11
3.1 Raison d'être	11
3.2 Notre mode d'organisation	12
3.3 Notre façon de fonctionner	13
<b>Section 4 : Le bilan de nos réalisations à la lumière de nos principaux engagements</b>	17
4.1 Notre environnement de travail	17
4.2 Nos objectifs stratégiques et les principaux résultats	19
4.3 Le suivi du rendement	25
4.4 Les leçons apprises	26
4.5 Regard sur l'avenir	27
<b>Section 5 : Examen du rendement et responsabilisation en regard des objectifs stratégiques</b>	29
5.1 Politique commerciale	29
5.2 Promotion du commerce international	39
5.3 Promotion de l'investissement	49
5.4 Services ministériels	53
<b>Section 6 : Renseignements financiers</b>	61
<b>Section 7 : Gestion générale et initiatives touchant l'ensemble du gouvernement</b>	79
7.1 Gouvernement en direct et amélioration des services	79
7.2 Stratégie de développement durable	80
<b>Section 8 : Contacts</b>	83
8.1 Comment nous joindre	83
8.2 Comment joindre les organismes liés au Ministère	84
<b>Section 9 : Renseignements supplémentaires</b>	85
9.1 Acronymes et abréviations	85
9.2 Index	86





# Commerce international Canada

## Rapport sur le rendement

### 2003-2004

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004



L'honorable James Scott Peterson  
Ministre du Commerce international





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les leurs programmes, services et activités doivent être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à : [tma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des  
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/94-2004  
ISBN 0-660-62647-0



# Commerce international Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004



# Law Commission of Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2004



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/81-2004  
ISBN 0-660-62648-9

## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L’Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)



# Law Commission of Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2004

A handwritten signature in dark ink, reading "Irwin Cotler". The signature is fluid and cursive, with the first name "Irwin" and the last name "Cotler" clearly distinguishable. It is positioned above a thin horizontal line.

*Irwin Cotler*

Minister of Justice





# Table of Contents

---

<b>Messages .....</b>	<b>3</b>
President's Message .....	3
Management Representation Statement .....	5
<b>Summary of Performance .....</b>	<b>6</b>
<b>Organizational Context .....</b>	<b>9</b>
Mission .....	9
Mandate.....	9
Structure .....	10
Independence .....	10
Strategy and Approach .....	11
Partnerships.....	11
Public Expectations .....	13
<b>Performance Model .....</b>	<b>15</b>
Strategic Outcome .....	15
Plans and Priorities.....	15
Main Program Initiatives .....	15
Resources .....	16
Meeting Prior Commitments .....	17
<b>Performance Overview.....</b>	<b>18</b>
Personal Relationships .....	19
Governance Relationships.....	20
Economic Relationships .....	23
Social Relationships .....	25
What is a Crime? .....	26
Management Accountability Framework Improvement Initiatives .....	27
<b>Annex 1 – Financial Tables.....</b>	<b>31</b>
<b>Annex 2 – Statute Administered .....</b>	<b>33</b>
<b>Annex 3 – Contact Information .....</b>	<b>33</b>
<b>Annex 4 – Financial Statements .....</b>	<b>34</b>



# Messages

---

## President's Message

It is with pleasure that I submit this Departmental Performance Report of the Law Commission of Canada for the period ending March 31, 2004. The submission of this Report coincides with the end of my term as President of the Law Commission. I was initially appointed in 2000 for a three year term and was honoured to be reappointed for an additional one year period. It has been indeed a privilege to contribute to the evolution of law in Canada in this capacity.

The law evolves in the context of everyday human relationships. Law sometimes facilitates the establishment of just and equitable relationships, be they personal, social, economic, or in the area of governance. However, the law frequently hinders the development of positive, just, and enriching relationships. Law reform seeks to ensure that law responds well to the aspirations of Canadians.

Since its beginnings, the Law Commission of Canada has supported a research plan designed to situate the law within a social framework and in relation to human activity. In 2003-2004, the Law Commission pursued its research and, in particular, submitted to the Minister of Justice three reports on the modernization of Canada's legal institutions:

- ❑ ***Transforming Relationships Through Participatory Justice*** is aimed at recognizing the need of disputants to participate fully in resolving their conflicts. This document, which traces the role of conflict resolution within the framework of increasingly fragmented social relationships, reviews developments in mediation, conciliation and restorative justice.
- ❑ ***Voting Counts: Electoral Reform for Canada*** examines our system of democratic governance, proposing changes to the voting system as well as offering other measures that will contribute to the democratic aspirations of Canadians and their expectations of more balanced and participatory governance relationships. In addition to recommending that Canada add an element of proportionality to the electoral system, the report highlights ways to improve the representation of women, minority group members, Indigenous people and youth in the system of democratic governance.
- ❑ ***Leveraging Knowledge Assets: Reducing Uncertainty for Security Interests in Intellectual Property*** highlights the deficiencies of our commercial law with respect to access to credit in a modern economy based on knowledge. Our economic relationships are marked by the transition to a knowledge economy. Commercial law that supports the credit and investment infrastructure must be adapted to these transformations.



The Law Commission is also pursuing its work in other key areas of the transformation of our social relationships: the implications of globalization for law and governance, the aging of the population, *What is a Crime?*, recognition of Indigenous legal traditions, and protection of vulnerable workers.

The coming year will certainly see change at the Law Commission of Canada with the appointment of a new president. Its statutory mandate to systematically examine the role of law and its institutions using a multidisciplinary, participatory approach continues to be essential as our economy and society change.

For the last four years, the Law Commission of Canada has benefited greatly from the contribution of Canadians to its work, and I wish to thank them.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Des Rosiers', with a long horizontal flourish extending to the right.

**Nathalie Des Rosiers**  
**President**

## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2003-04 Departmental Performance Report (DPR) for the Law Commission of Canada.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003-04 Departmental Performance Reports Preparation Guide and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the Law Commission of Canada's performance for the fiscal year 2003-04.

Name: Nathalie Des Rosiers

Title: President

Date: \_\_\_\_\_

# Summary of Performance

---

## Organization Context

The mission of the Law Commission of Canada is ‘to engage Canadians in the renewal of the law to ensure that it is relevant, responsive, effective, equally accessible to all, and just.’ To achieve its mission, the Law Commission of Canada develops and conducts cutting-edge research, uses innovative consultation mechanisms and offers recommendations aimed at:

- ☐ Developing new concepts of law and new approaches to law
- ☐ Making the legal system more efficient, economical and accessible
- ☐ Stimulating critical debate about law and its impact on Canadian society
- ☐ Eliminating obsolescence and anomalies in the current law

The Law Commission of Canada has one program and one strategic outcome, which is to provide independent advice on reforming Canadian laws, institutions and procedures to ensure that they are aligned with the changing needs of Canadians and society. For the period ending March 31, 2004, total actual expenditures were approximately \$3.8M, which represent the Net Cost of the Program as detailed per Annex 1, Table 2.

To achieve its mission and strategic outcome, the Law Commission of Canada conducts research and consultations, and develops recommendations in relation to four types of relationships that Canadians have, namely:

- ☐ Personal Relationships
- ☐ Governance Relationships
- ☐ Economic Relationships
- ☐ Social Relationships

Such a framework of research themes or key target areas emphasizes the supremacy of relationships and the supporting role of the law in the type of relationships between individuals in modern society. It is these very relationships and not specific rules in the law, which constitute the starting point of the research conducted.

The Law Commission is also continuing work on a fundamental question which involves all four key target areas: *What is a Crime?* The objective of this research is to identify why certain behaviours are conceptualized as crimes, and to determine the impact of this conceptualization on personal, social, economic and governance relationships.

## Performance Summary

For the fiscal year ending March 31, 2004, commitments and results achieved under each of the research themes or key target areas can be summarized as follows:

MAIN RESULTS ACHIEVED	
<b>PRIOR COMMITMENTS</b> <b>Personal Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Study relationships structured by age and generation, with a particular focus on children, youth and older adults.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication of a discussion paper <i>Does Age Matter? Law and Relationships Between Generations</i>, which examines whether age and the standard path through life that frames much of our social policy continue to be legitimate approaches to support the choices citizens make, and to promote healthy relationships across generations.</li> </ul>
<b>Governance Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examine governance challenges related to the self-government of First Nations</li> <li>Examine the influence of international authorities and foreign policies on Canada, and the influence of Canada in the world</li> <li>Study decision-making mechanisms within public and private institutions</li> <li>Continue to encourage the public debate on solutions to improve democratic institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Research on <i>Indigenous Legal Traditions</i>, which will determine whether a greater place may be proposed in Canada's legal system for indigenous traditions.</li> <li>Research on <i>Governance Beyond Borders</i>, to examine international pressures to conform to standards, whether the concept of sovereignty is still relevant, what Canadian values are protected from asserting sovereignty, and whether current tools are adapted to the needs of Canada.</li> <li>Completion and tabling of <i>Voting Counts: Electoral Reform in Canada</i>, which considers the relevance and cogency of arguments for reforming Canada's electoral system and makes recommendations for change.</li> <li>Research on the <i>Governance of Freedom of Choice</i>, to examine the implications of the concept of freedom of choice as a predominant feature of the political, social and legal thinking. The extent to which labour, the legal system, the family, recreation, urban centres and community life reflect the principles of freedom of choice is examined, and whether the concept is an ideal worth pursuing.</li> <li>Research on <i>Law and Citizenship</i>, which explores issues relating to the connection between citizenship and territory, and how other disciplines have begun to theorize citizenship in ways that encompass broader or sometimes more subtle notions of the concept.</li> </ul>



MAIN RESULTS ACHIEVED	
<p><b>PRIOR COMMITMENTS</b></p> <p><b>Economic Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Study the ways in which the law allows people to attain economic security, or the manner in which it impedes them in achieving security.</li> <li>Determine whether the law recognizes a sufficient number of occupations, and whether it provides adequate support for the economic security of those engaged in work activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Research on <i>Is Work Working? Work Laws That do a Better Job</i>, to examine the vulnerability of certain workers, raise questions relating to their economic security, and identify regulatory and policy options to empower these groups.</li> <li>Research on <i>Modernizing Canada's Secured Transactions Law – The Bank Act Security Provisions</i>, to assess the extent to which the co-existence of two secured transaction regimes may have produced uncertainty that undermines the efficiency of Canada's secured transaction law.</li> <li>Report on <i>Leveraging Knowledge Assets: Reducing Uncertainty for Security Interests in Intellectual Property</i>, which provides recommendations for Parliament to improve the legal framework governing federal intellectual property rights, recommendations for the federal intellectual property registration system to be overhauled, recommendations for the government to encourage the development of expertise in the valuation of intellectual property rights, and recommendations to develop educational materials and courses dealing with security interests in intellectual property and promote expertise in commercial and intellectual property law.</li> </ul>
<p><b>Social Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consult Canadians on their perceptions of the justice system and on the principles and practices of restorative justice</li> <li>Continue consultations and research to further the debate on the future of policing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report on <i>Transforming Relationships through Participatory Justice</i>, to examine Canada's experience with participatory justice, and propose ways that governments, justice officials, community groups and individuals working in conflict resolution can support the development of innovative justice processes.</li> <li>Consultations and Research on <i>In Search of Security</i>, to examine the role of private policing organizations such as private security firms, insurance companies, forensic accountants, and in-house corporate security departments, and to stimulate debate about the role that such private security firms should have and the regulations required.</li> </ul>
<p><b>What is a Crime?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continue research to understand the reasons why certain patterns of behaviour are identified under the concept of crime, and to examine the impacts of such a concept on personal, social, economic and governance relationships.</li> <li>Fund multi-disciplinary case studies that will examine the factors that contribute to the definition of unwanted criminal behaviour and mechanisms and techniques for responding to certain behaviour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussion paper on <i>What is a Crime? Challenges and Alternatives</i>, which stimulates discussion and debate about a range of strategies for dealing with unwanted conduct, including the choices that are made to use one or more strategies, and the impacts of the decisions taken.</li> <li>Case studies to examine the factors that contribute to the definition of unwanted criminal behaviour and mechanisms and techniques for responding to certain behaviour.</li> </ul>

# Organizational Context

---

## Mission

The raison d'être of the Law Commission of Canada is best expressed in its mission statement, which is:

**To engage Canadians in the renewal of the law to ensure that it is relevant, responsive, effective, equally accessible to all, and just.**

Information about the Law Commission of Canada and its mission are available on its website, at the following address: <http://www.lcc.gc.ca/en/>.

## Mandate

The mandate of the Law Commission of Canada is derived from the *Law Commission of Canada Act*, which came into force in April 1997. The mandate of the Law Commission is "to study and keep under systematic review, in a manner that reflects the concepts and institutions of the common and civil law systems, the law of Canada and its effects."

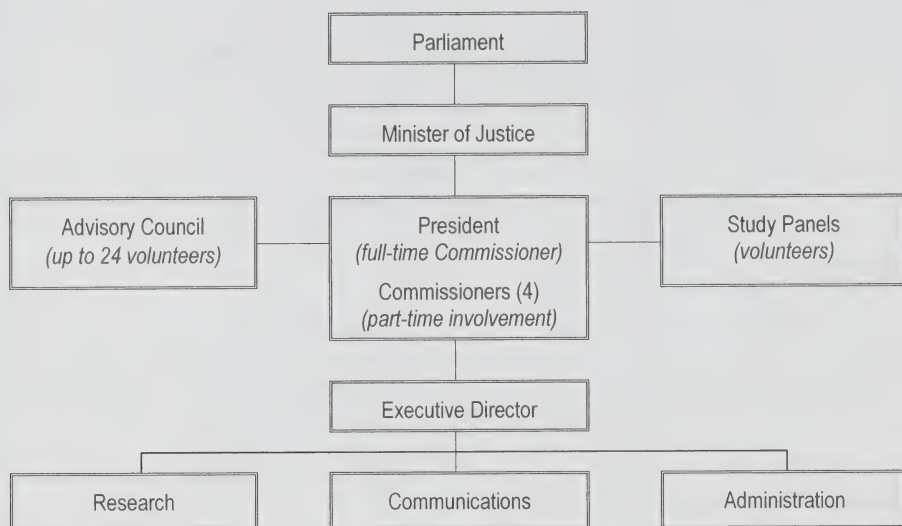
The Law Commission of Canada is directed under Section 3 of the *Law Commission of Canada Act* to focus on four orientations:

- **New Concepts of Law:** The Law Commission is to work toward the development of new concepts of law and new approaches to law.
- **Efficiency and Accessibility:** The Law Commission is to consider measures to make the legal system more efficient, economical and accessible.
- **Stimulating Critical Debate:** The Law Commission is charged with stimulating critical debate about law and how it operates in Canadian society. It is encouraged to forge productive networks with academic and other communities to ensure cooperation and coordination in law reform initiatives.
- **Eliminating Obsolescence and Anomalies:** The Law Commission is to work toward the elimination of obsolescence and anomalies in the current law.

Text of the *Law Commission of Canada Act* can be found on the Law Commission's website at <http://www.lcc.gc.ca/en/about/lcca.asp>.

## Structure

The Law Commission of Canada is an independent departmental corporation, accountable to Parliament through the Minister of Justice. The Governor in Council appoints the President and four part-time Commissioners on the recommendation of the Minister for terms not exceeding five years. The Law Commission is supported by a small Secretariat headed by an Executive Director.



The Law Commission has an Advisory Council of up to 24 volunteers who reflect Canada's socio-economic and cultural diversity, and represent a broad range of disciplines. The Council provides advice on the Law Commission's strategic direction, long term research program, performance review and other relevant matters.

Study panels are appointed as needed to provide advice on specific research projects. Each panel is headed by a Commissioner and comprises volunteer experts from multiple disciplines and members of affected communities. To support the study panels, research contracts are given to recognized experts in the private sector and academia.

## Independence

As directed by the *Law Commission of Canada Act*, the Law Commission is responsible for providing independent advice on reforming Canadian law. This advice is to be based on the knowledge and experience of a wide range of groups and individuals. Accordingly, the Law Commission operates as an autonomous organization, accountable to Parliament through the Minister of Justice.

Independence from the Department of Justice permits the Law Commission to undertake multi-departmental law reform projects that are not necessarily driven by the government's legislative agenda. As an independent agency, the Law Commission can be effective at taking a longer-term view of the legislation, institutions and policies necessary to respond to complex, evolving issues.

## **Strategy and Approach**

The Law Commission fulfils its mandate through the promotion of research that directly engages Canadians in the renewal of the law. The Law Commission develops and conducts research programs to further understand the role that the law can and should play in Canadian society.

Research priorities are established by the Commissioners, on the advice of the Advisory Council. The Council meets twice per year, and members correspond regularly with the Law Commission. Additional mechanisms are used to maintain a dialogue with different constituencies. A variety of approaches are used to engage Canadians to participate in the renewal of the law, and to provide adequate outreach for Canadians to be heard. The Law Commission also participates in international networks to keep abreast of developments in law reform around the world.

The Law Commission must also maintain and develop its public profile to remain effective at engaging Canadians to participate in the renewal of the law, and at providing adequate outreach for interested Canadians to be heard. For this purpose, the Law Commission actively seeks to participate in relevant conferences and discussion forums, and to sponsor and organize such events when appropriate.

The Law Commission's findings and proposals are summarized in discussion papers that are widely disseminated. On occasion, these discussion papers may be formulated into recommendations to Parliament and other decision-makers.

Aside from the publication and distribution of reports, the Law Commission takes advantage of other media and fora: disseminating studies electronically, producing videos and radio programs, sponsorship of conferences and seminars, and organizing on-line web cast discussions, news conferences and town hall meetings.

## **Partnerships**

Many law reform issues have both federal and provincial dimensions, and require concerted action by many governments. The Law Commission works with provincial law reform commissions and departments of justice on research into coordinated policy responses to law reform issues. The Law Commission also works with many organizations to conduct research, organize or participate in fora and conferences, and publish and distribute research material.



The Law Commission regularly solicits and formally assesses proposals from potential partners. Partnerships are in place with universities and various professional bodies to involve academics and professionals in research, and to solicit feed-back on discussion papers and other publications. Academic involvement ranges from a number of different fields such as law, sociology, history, and political science. Partnerships are considered essential to creating economies of scale and leveraging synergies with interested parties.

Examples of partnerships include the following:

- ❑ “Relationships in Transition” – an annual competition for researchers from all disciplines, held in association with the Social Sciences and Humanities Research Council;
- ❑ an annual competition to recruit two virtual scholars in residence at the Law Commission, held in association with the Social Sciences and Humanities Research Council;
- ❑ a multiyear agreement with the Canadian Association of Law Teachers, the Canadian Law and Society Association and the Council of Canadian Law Deans to hold an annual competition entitled “Legal Dimensions”, in which participants prepare research documents on an issue related to the Law Commission’s research program;
- ❑ a partnership with the Canadian Policy Research Network on the vulnerable worker and the Institute On Governance on various democratic governance issues;
- ❑ close collaboration with a number of community and voluntary organizations, both national and international (for example, the Law Commission works with YOUCAN and many community groups on electoral reform, with the Indigenous Bar Association on Indigenous Legal Traditions, and has also partnered with the Canadian Federation of the Humanities and Social Sciences);
- ❑ partnership with two gambling research organizations, in relation to the research conducted for *What is a Crime?*;
- ❑ Consultations with representatives from Federal Government and the Province of Ontario, in relation to research on privacy matters;
- ❑ advice and assistance from other government departments and agencies, including Elections Canada (in the area of electoral reform), the Department of the Solicitor General of Canada and the Department of Justice; and
- ❑ partnerships with various publishers for the publication and distribution of Law Commission research such as: Les Presses de l’Université Laval, UBC Press, the University of Ottawa Press, Les Éditions Thémis, the University of Toronto Press and Carswell.

## **Public Expectations**

Democratic societies have major expectations with regard to their law. It is one of the characteristics of our modern societies to rely on law as a mechanism of social control. Democratic societies want to be subject to the rule of law and, therefore, desire a law that is relevant and which allows everyone to participate fully. Social and economic changes continually test the capacity of the law to adequately respond to these expectations.

Citizens, therefore, demand that the law be reformed and respond well to evolving change in society and with regard to social issues. Citizen's expectations and their diagnosis on the impact of social changes on the law are often contradictory. The Law Commission has the challenge of facilitating an informed public discussion on the issues involved in law reform.

The social and legal issues facing Canadians are complex. Some issues are not fully understood and require multidisciplinary study and investigation – involving social, economic and cultural considerations – simply to determine their nature and scope.

To fulfill its mandate and maintain a citizen focus, the Law Commission must develop research and consultation processes that lead to proposals for the improvement of our law. The Law Commission's work includes three components: cutting edge research, innovative consultation, and the development of relevant recommendations.

### **Cutting-edge Research**

The research effort is multidisciplinary and consultative. It is based on empirical data and must be at the cutting-edge of knowledge on social changes. It must also assess the solutions, which have been developed and tested in Canada and throughout the world.

The objective is to continue to keep abreast of developments in national and international research, to extend the network of researchers and to create partnerships, which have the benefit of support from all sectors: academic, governmental, private and voluntary.

### **Innovative Consultation Mechanisms**

The research must be made available to citizens. The Law Commission's task is to engage Canadians in a process of critical reflection of the law, thus allowing citizens to participate in the identification and design of solutions. Changes in the law must support citizens' ability to shape their institutions in a just and accessible way.

The Law Commission has, therefore, developed an innovative consultation methodology, which focuses on citizen participation in law reform issues and their ability to continue to make themselves heard. For example, comments are received on the discussion papers published, and the Law Commission publishes articles, makes presentations and holds public consultations in order to stimulate debate. The Law Commission's aim therefore, is to facilitate the contribution of citizens to the creation of a living law which meets their needs, and their continuing involvement in justice issues.

## **Relevant Recommendations**

The recommendations made by the Law Commission emerge from its research and its consultations. The process involves making available to decision-makers solutions that may appropriately respond to problems in our society. The recommendations made by the Law Commission are not only directed at governmental actors, they are intended for all actors involved in a reform: justice institutions, as well as non-governmental organisations, the private sector, employers, consumers and users. To be effective, a reform must involve a multitude of citizens in their different roles and institutions.

# Performance Model

---

## Strategic Outcome

The strategic outcome of the Law Commission is independent advice on reforming Canadian laws, institutions and procedures to ensure that they are aligned with the changing needs of individual Canadians and society.

For the period ending March 31, 2004, total actual expenditures for the Strategic Outcome were \$3,777,000, which represent the Net Cost of the Program as detailed per Annex 1, Table 2.

## Plans and Priorities

In pursuit of its mission, mandate and strategic outcome, the Law Commission conducts research, engages Canadians, and advances influential positions in order to affect change on issues fundamental to Canadian laws, legal institutions and procedures.

Given the nature of the Law Commission's mission and mandate, and the research and discussion required to achieve the strategic outcome, results are defined in relation to the Law Commission's ability to stimulate research and discussion on matters of public interest, to advance new concepts of law, and to develop recommendations for consideration.

Ultimate outcomes such as renewal of the law require a long term perspective and depend on the agenda of various governments and other actors, and their willingness to implement the Law Commission's recommendations. Such ultimate outcomes are therefore not considered to be directly within the Law Commission's control.

## Main Program Initiatives

To achieve its Strategic Outcome, the Law Commission conducts activities mainly in four key target areas. These areas reflect issues of concern for Canadians, and get to the heart of Canadian's relationship with the law and legal system. The key target areas can be described as follows:

- ***Personal Relationships***

Much of Canadian law is based on assumptions about how people organize their private lives, and how they relate to their partners, parents, children and others close to them. These assumptions may not adequately or accurately reflect the reality of current relationships. The Law Commission examines how laws can be designed to respond more effectively to Canadians' personal relationships.



- ***Governance Relationships***

Canadians are disengaging from public institutions, and are more sceptical about the capacity of institutions to respond to legitimate expectations. Increasingly, Canadians expect their public institutions to embrace values such as pluralism, choice and diversity. These expectations suggest a change in how Canadians perceive “citizenship”. Increasingly, “citizenship” is perceived as active participation in democratic politics within the context of Canada’s position in the global community.

- ***Economic Relationships***

The changing character of the workplace, the creation of new forms of property and wealth, the recognition of the significance of both paid and unpaid work, new methods of doing business, globalization, and the emergence of a knowledge-based economy, all have important consequences for those entering the labour market, and for those whose current employment is threatened. The Law Commission explores how best to structure law to enhance Canada's economic strength while protecting fundamental social values.

- ***Social Relationships***

Harmonious and healthy social relationships are built on trust, interdependence and respect. Disagreement and conflict are inevitable products of everyday life and human interaction. The law often relies on public institutions such as the criminal justice system and the police to resolve conflict and ensure security. Increasingly, however, Canadians are relying on more informal methods of conflict resolution and on private institutions to ensure their security.

Such a framework emphasizes the supremacy of relationships and the supporting role of the law in the type of relationships between individuals in modern society. It is these very relationships and not specific rules in the law, which constitute the starting point of the research. Our studies analyse relationships not as passive reflections of legal concepts, but rather as dynamic social institutions.

The Law Commission is also continuing work on a fundamental question which involves all four key target areas: ***What is a Crime?*** The objective of this research is to identify why certain behaviours are conceptualized as crimes, and to determine the impact of this conceptualization on personal, social, economic and governance relationships.

## **Resources**

The Law Commission is funded through parliamentary appropriations and it is authorized to spend income collected over the course of the year from the sale of publications. Salaries, research contracts and operational overhead costs account for most of the Law Commission’s expenditures.

In consultation with Public Works and Governments Services Canada, the Law Commission has recently moved to a new office location, given that prior offices were no longer meeting requirements. The move created a one time additional expenditure of \$312,682, for which the Law Commission received additional funding through a Supplementary Estimate.

An overview of the Law Commission's expenditures for the period ending March 31, 2004 can be found in Annex 1 – Financial Tables.

## Meeting Prior Commitments

All prior commitments from the 2003-04 Report on Plans and Priorities have been met through ongoing research and publications. Additional research on *Electoral Reform* was undertaken as part of Governance Relationships, which had not been planned initially. The additional research was conducted as a result of public consultations and feed-back, and ongoing provincial efforts aimed at examining electoral reform options. Given this additional research initiative, other research relating to *In Search of Security* conducted as part of the Social Relationship key target area was slightly delayed.

The next section provides detailed performance information about the Law Commission's program initiatives and actual spending in relation to prior commitments for each key target area. Information is also provided with respect to the Law Commission's Management Accountability Framework (MAF) improvement initiatives.

## Performance Overview

---

This section provides detailed performance information, in relation to each of the Law Commission's Program Initiatives.

For each Key Target Area, a description of Prior Commitments made as part of the Law Commission's Report on Plans and Priorities for 2003-04 is provided, along with a summary of the Main Activities Implemented and Results Achieved. In addition, the Actual Appropriations spent are provided for each Key Target Area to link resources with results achieved.

An overview of the Law Commission's Management Accountability Framework (MAF) improvement initiatives is also provided to highlight the actions planned or implemented, and the progress or results achieved where applicable.

More information about prior commitments can be found in the Law Commission's Report on Plans and Priorities for 2003-04. [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/LCC-CDG/LCC-CDG03D\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/LCC-CDG/LCC-CDG03D_e.asp)

Detailed information about activities implemented and results achieved can be found in the Law Commission's Annual Report for 2003, which will be posted to the Law Commission's website once it is tabled in Parliament.

The reader can have full confidence in the performance information provided. The prior commitments were outlined in the Law Commission's Report on Plans and Priorities for 2003-04, the main activities implemented involve ongoing or completed research and publications which are accessible to the public, and the results achieved are based on key findings and questions raised as part of the research and publications. The performance information provided can be verified through examination of the research and publications, and through feed-back from discussion panel members, research partners and external stakeholders. The Law Commission is continually challenged on the relevance of its research and publications through oversight by its Commissioners and Advisory Council.

## Personal Relationships

### Prior Commitments

Much of Canadian law is based on assumptions about how people organize their private lives, and how they relate to their partners, parents, children and others close to them. These assumptions may not adequately or accurately reflect the reality of current relationships. The Law Commission examines how laws can be designed to respond more effectively to Canadians' personal relationships.

For 2003-04, under Personal Relationships, the Law Commission committed to study relationships structured by age and generations, and engage citizens in discussions to broaden the debates and equip groups that are not often called upon to participate in public debates – youth and older adults – to interact on this issue.

### Main Activities Implemented

#### *Does Age Matter?*

- The Law Commission released a discussion paper on relationships between generations: *Does Age Matter? Law and Relationships Between Generations*
- Consultations were held with academics, a youth group and the general public. The Roderick A. Macdonald Contest for high school students asked Does Age Matter? and the Law Commission received input in both written and visual form.

### Results Achieved

- The discussion paper asks whether age continues to be a legitimate criterion for certain choices made by society, and for promoting healthy relationships across generations, or whether adopting different criteria would be preferable.
- The discussion paper argues that a society concerned with fairness and equality must reject outdated assumptions and stereotypes about children, youth and older adults. Laws that may reflect such assumptions and stereotypes should be modernized, in order that all citizens are treated with dignity and respect, as full participants in society.

#### *Beyond Conjugality*

- The Law Commission was invited to present its report *Beyond Conjugality: Recognizing and Supporting Close Personal Adult Relationship* at a family law conference in South Africa.

- The South African Law Reform Commission recently published a discussion paper on domestic partnerships that drew heavily on the Law Commission's work. The report has been cited by a number of commissions and courts, and it is reviewed in a number of research papers in Canada and other countries.

**Actual Appropriations allocated to Personal Relationships activities for the period ending March 31, 2004: \$287,769**



## Governance Relationships

### Prior Commitments

Canadians are disengaging from public institutions, and are more sceptical about the capacity of institutions to respond to legitimate expectations. Increasingly, Canadians expect their public institutions to embrace values such as pluralism, choice and diversity. These expectations suggest a change in how Canadians perceive "citizenship". Increasingly, "citizenship" is perceived as active participation in democratic politics within the context of Canada's position in the global community.

For 2003-04, under Governance Relationships, the Law Commission committed to examine governance challenges related to the self-government of First Nations. In addition, the Law Commission committed to examine the influence of international authorities and foreign policies on Canada, the influence of Canada in the world, and the governance of corporate activities abroad. Finally, the Commission also committed to study decision making mechanisms within institutions, both public and private, and to continue to encourage the public debate on solutions to improve democratic institutions.

### Main Activities Implemented

#### *Indigenous Legal Traditions*

- The Law Commission is pursuing, through research and consultation, the question of protection and respect for Indigenous legal traditions in an increasingly pluralistic society. Through its partnership with the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, a discussion paper is being drafted on this issue.

### Results Achieved

- It is expected from the research that a greater place may be proposed in Canada's legal system for indigenous traditions. Tools may be identified, which the legal system can adopt to allow differences to express themselves in decision-making. Tensions that arise when differences are expressed may be identified, and recommendations may be developed for how different legal traditions can co-exist effectively.

#### *Governance Beyond Borders*

- The Law Commission is working with two virtual scholars from the University of Toronto and from Osgoode Hall, who will complete additional research and prepare a discussion paper on approaches to governance within the increasing interdependence between countries brought about by globalization. The Law Commission consulted academics and federal government representatives on the project and organized discussions on corporate social responsibility.

- It is expected from the research that many questions will be raised such as how Canada can adapt to a more interdependent world and take a proactive approach to retain the autonomy necessary to respond to the needs of its residents, how better to integrate international commitments with domestic policy and law, and how to respond to the diverse range of non-governmental and private actors who are influencing the lives of Canadians through their international or transnational interactions.

## Governance Relationships

### Main Activities Implemented (cont'd)

#### *Voting Counts: Electoral Reform for Canada*

- The Law Commission published *Voting Counts: Electoral Reform In Canada*, which proposes changes to Canada's voting system to meet the democratic aspirations of Canadians and their expectations of more balanced and participatory governance relationships. It also proposes that one-third of the seats in the House of Commons be allocated on a proportional basis to better represent the diversity of citizen's opinions.

#### *Electoral Reform – Research Papers*

- *A Question of Values: Representation in Canada's Contemporary System of Governance*
- *Rethinking Representation: Toward Democratic Governance in Canada*
- *Aboriginal Representation in Government: A Comparative Examination*
- *Valuing Canadians: The Options for Voting System Reform in Canada*
- *Political Representation in Canada: Theoretical and Empirical Considerations*
- *Reform of the Federal Electoral System: The Recommendations of the Law Commission and the Test of Unwritten Constitutional Principles*

#### *Forum on Women's Representation*

- The Law Commission co-sponsored and co-organized a forum on women's representation in the House of Commons, in response to feed-back from Canadians on the issue of women's representation.

### Results Achieved (cont'd)

- The publication *Voting Counts: Electoral Reform In Canada* considers the relevance and cogency of arguments for reforming Canada's electoral system, assesses a variety of electoral systems and includes 23 recommendations for reforming Canada's electoral system.
- The publication also recommends that Canada add an element of proportionality to the electoral system, and makes recommendations to promote better representation of women, minority group members and Indigenous people in the House of Commons, addresses youth participation and representation, examines various electoral system design issues, and considers how to implement and monitor the introduction of a new electoral system in Canada. The publication will also aid the many provincial reform initiatives currently taking place, and will also stimulate much needed reform efforts federally.

## Governance Relationships

Main Activities Implemented (cont'd)	Results Achieved (cont'd)
<p><b>Governance of Freedom of Choice - Research Papers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance et co-production des services publics</li> <li>Réglementation et liberté: articulations dans le discours des acteurs. Une analyse des représentations de la régulation sociale et de la gouvernance</li> <li>Reproductive Technology: Legal and Policy Choices</li> <li>Accommodating New Forms of Evidence: Aboriginal Oral Histories in the Courts</li> <li>Law, Freedom and the City</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is expected from the research that the implications of the concept of freedom of choice as a predominant feature of the political, social and legal thinking will be examined. For example, what does it mean for a society to believe in the freedom to choose, and to use this concept as a guiding principle? The extent to which labour, the legal system, the family, recreation, urban centres and community life truly reflect the principles of freedom of choice will be examined, and whether the concept is an ideal worth pursuing. The limits of the concept in a world marked by inequality will also be examined.</li> </ul>
<p><b>Law and Citizenship - Research Papers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Multinational Citizenship: Practical Implications of a Theoretical Model</li> <li>Crises in the Body Politic: Diminished Social Citizenship</li> <li>Connecting Economy, Gender and Citizenship: Possibilities and Limits</li> <li>External Citizenship</li> <li>Law, Citizenship and Legal Citizenship</li> <li>Legal Responses to Disability: Elements of a Theory of Disitizenship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is expected from the research that issues relating to the connection between citizenship and territory will be explored. The research will examine how other disciplines have begun to theorize citizenship in ways that encompass broader or sometimes more subtle notions of the concept and civil, political, economic and social elements. The implications of changing notions of state, borders and participation on concepts of citizenship will also be examined.</li> </ul>
Actual appropriations allocated to Governance Relationships activities for the period ending March 31, 2004: \$1,232,620	

# Economic Relationships

## Prior Commitments

The changing character of the workplace, the creation of new forms of property and wealth, the recognition of the significance of both paid and unpaid work, new methods of doing business, globalization, and the emergence of a knowledge-based economy, all have important consequences for those entering the labour market, and for those whose current employment is threatened. The Law Commission explores how best to structure law to enhance Canada's economic strength while protecting fundamental social values.

For 2003-04, under Economic Relationships, the Law Commission committed to undertake a project with the goal of studying the ways in which the law allows people to attain economic security, or the manner in which it impedes them in achieving such security. In addition, the Law Commission committed to attempt to determine if the law recognizes a sufficient number of occupations, and whether it provides adequate and appropriate support for the promotion of economic security of those engaged in work in this broad sense of the term.

## Main Activities Implemented

### Is Work Working? Work Laws That do a Better Job

- Discussion paper to examine worker vulnerability.
- Research to examine how the sex trade is organized and its implications on worker vulnerability.
- Research to examine access to employment rights and benefits, and issues relating to low-paid jobs.
- Research to examine alternative mechanisms for extending benefits to workers in low-paying jobs.
- Research to look at various issues relating to low-paying jobs, such as the length of time that workers stay in such work, the percentage that have access to employment benefits and the industries in which low-paid work is concentrated.

## Results Achieved

- As a result of the research on the vulnerability of workers, a number of questions are being raised, for example:
  - On what basis does the law recognize and reward certain types of work or certain categories of workers, but not others?
  - Are the distinctions fair and are they being made on the basis of legitimate policy goals?
  - What are the legal, economic, and social consequences of the non-recognition of certain kinds of work?
  - Should the law recognize a broader range of work and provide greater support to promote the well-being of all those who engage in work, broadly defined?
- It is expected that categories of vulnerable workers will be identified and that regulatory and policy options to empower these groups will be explored. The goal is to develop not only a descriptive portrait of vulnerability in the Canadian workplace, but also a useful framework for evaluating the various policy and regulatory options available.



## Economic Relationships

Main Activities Implemented (cont'd)	Results Achieved (cont'd)
<p><b>Modernizing Canada's Secured Transactions Law – The Bank Act Security Provisions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As part of the commercial law strategy of the Uniform Law Conference of Canada, the Law Commission is studying the possibility of having the security provisions of the <i>Bank Act</i> repealed in order to modernize commercial law in Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banks in Canada may take provincial security interests as collateral to secure their loans. However, banks also have the option of taking a special federal security device available only to them. The study will examine the co-existence of these two secured transaction regimes, which has produced considerable uncertainty that undermines the efficiency of Canada's secured transaction law.</li> </ul>
<p><b>Leveraging Knowledge Assets: Resolving Uncertainty for Security Interests in Intellectual Property</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Law Commission published <i>Leveraging Knowledge Assets: Resolving Uncertainty for Security Interests in Intellectual Property</i>, which highlights the deficiencies of our commercial law with respect to access to credit in a modern economy based on knowledge and intellectual property. Our economic relationships are marked by the transition to a knowledge economy. Commercial law that supports the credit and investment infrastructure must be adapted to these transformations.</li> <li>The publication focuses on the legal and institutional changes required to facilitate secured lending based on intellectual property rights.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The publication provides recommendations for: <ul style="list-style-type: none"> <li>Parliament to improve the legal framework governing federal intellectual property rights to reduce the legal uncertainty associated with taking such rights as collateral.</li> <li>The federal intellectual property registration system to be overhauled to ensure that it supports reliable, current, on-line searching of the full chain of title of all intellectual property rights.</li> <li>Governments to encourage the development of expertise in the valuation of intellectual property rights and facilitate the development of best practices in this domain.</li> <li>The Canadian Bar Association, the Intellectual Property Institute of Canada, law schools, business schools and law societies to support the development of educational materials and courses dealing with security interests in intellectual property and promote expertise in commercial and intellectual property law.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Actual appropriations allocated to Economic Relationships activities for the period ending March 31, 2004: \$817,376</b></p>	

## Social Relationships

### Prior Commitments

Harmonious and healthy social relationships are built on trust, interdependence and respect. Disagreement and conflict are inevitable products of everyday life and human interaction. The law often relies on public institutions such as the criminal justice system and the police to resolve conflict and ensure security. Increasingly, however, Canadians are relying on more informal methods of conflict resolution and on private institutions to ensure their security.

For 2003-04, under Social Relationships, the Law Commission committed to consult Canadians on their perceptions of the justice system and on the possibility that the principles and practices of restorative justice might provide an effective response to conflicts, in criminal and civil law contexts, and submit a report on the challenges of participatory justice. In addition, the Law Commission committed to continue consultations and research to further the debate on the future of policing.

### Main Activities Implemented

#### *Transforming Relationships through Participatory Justice*

- The Law Commission published *Transforming Relationships through Participatory Justice*, which recognizes the needs of disputants to participate fully in resolving their conflicts. The document traces the role of conflict resolution within the framework of increasingly fragmented social relationships, reviews developments in mediation, conciliation and restorative justice.

#### *In Search of Security*

- The Law Commission continued consultations and research aimed at examining actors involved in offering guarantees of security to citizens, including private policing organizations such as private security firms, insurance companies, forensic accountants, and private, in-house corporate security departments.
- The Law Commission sponsored the *International Conference on Policing and Security*, and a 10 hour radio series broadcasted nationally on CBC radio.

### Results Achieved

- The report examines Canada's current experience with participatory justice. It offers recommendations that propose ways that governments, justice officials, community groups and individuals working in conflict resolution can support the development of innovative justice processes that have citizen participation at their core. These include victim-offender mediation, collaborative family lawyering, sentencing circles and judge-led settlement conferencing.
- The consultations and research stimulate debate in media and policing institutions about the role that private security firms should have and the regulations required.
- The consultations and research also identify the need for improved communication and partnerships among public police and private security agencies, including steps to make this happen.

**Actual appropriations allocated to Social Relationships activities for the period ending March 31, 2004: \$715,362**

## What is a Crime?

### Prior Commitments

The Law Commission is continuing work on a fundamental question which involves all four key target areas: What is a Crime? The objective of this research is to identify why certain behaviours are conceptualized as crimes, and to determine the impact of this conceptualization on personal, social, economic and governance relationships.

For 2003-04, the Law Commission committed to understand the reasons why certain patterns of behaviour are identified under the concept of crime, and to examine the impacts of such a concept on personal, social, economic and governance relationships, by assessing the various options available for regulating undesirable behaviour.

### Main Activities Implemented

#### What is a Crime?

- The Law Commission released the discussion paper *What is a Crime? Challenges and Alternatives*.
- The Law Commission funded six multi-disciplinary case studies:
  - *Medical Fraud and Over-billing*
  - *Welfare Fraud*
  - *Information Privacy*
  - *Gambling*
  - *Aboriginal Harvesting*
  - *Civility and Neighbourhood Order / Disorder in an Urban Setting*

### Results Achieved

- The discussion paper *What is a Crime? Challenges and Alternatives* stimulates discussion and debate about a range of strategies for dealing with unwanted conduct, including the choices that are made to use one or more strategies, and the impacts of the decisions taken. Question which are asked include:
  - Why do we define certain behaviour as criminal?
  - Why do we use criminal law to respond to some behaviours and not others?
  - Is criminal law always necessary?
  - Can other public forms of intervention be more satisfactory?
  - What are the dangers of using one mode of intervention over another?
- The case studies examined the factors that contribute to the definition of unwanted criminal behaviour and mechanisms and techniques for responding to certain behaviour.

**Actual appropriations allocated to Other Key Target Areas activities for the period ending March 31, 2004: \$559,873**

## **Management Accountability Framework Improvement Initiatives**

In September 2003, the Law Commission completed its Modern Comptrollership Capacity Assessment. The assessment results were comparable with other small departments and agencies, and improvement opportunities were identified to build on existing activities and strengthen management practices in certain areas. The Law Commission also examined expectations from the Management Accountability Framework (MAF) issued by Treasury Board Secretariat, and recently developed an action plan to implement modern management improvement opportunities.

The President of the Law Commission is the Sponsor and Advocate for implementation of the action plan. In this role the President is responsible to ensure that adequate resources and funding are available for the achievement of the planned actions. The President also provides active support for the implementation of modern management, and is responsible to keep the Commissioners and external stakeholders informed of developments on a regular basis.

The Executive Director is the Champion for the implementation of modern management, and is accountable for the overall implementation of the action plan. In this role, the Executive Director makes decisions for how to implement the planned actions, and assigns specific responsibilities to staff and/or consultants where required.

As part of its MAF action plan, the Law Commission identified improvement opportunities relating to all ten MAF elements. A brief description of the improvement opportunities and their current status is provided below.

### **Governance and Strategic Directions**

Managers and staff were informed of the modern comptrollership capacity assessment results and expectations from the MAF, and the approach taken to develop the action plan. The Law Commission also realigned its planning and budgeting process to its new Program Activity Architecture (PAA), and resources were reallocated from communication activities to research activities.

### **Public Service Values**

The Law Commission recognizes the benefits of developing values and ethics guidelines. A briefing was provided to managers and staff on the new Values and Ethics Code for the Public Service recently issued by Treasury Board Secretariat. The Law Commission is currently assessing whether a customized research ethics policy should be developed for conducting research projects. A needs assessment has been developed, and a review of research ethics models or frameworks has been undertaken.



## **Policy and Programs**

The Law Commission has an effective mechanism to ensure that research priorities are identified, and to ensure that research is effectively conducted and reported. Research themes and priorities are decided by Commissioners, with input from an Advisory Council comprised of external stakeholders. Based on the themes and priorities identified, a research plan and business case for research projects are developed and presented to Commissioners and the Advisory Council. There is daily interaction among Research Officers, and weekly meetings are held to discuss the status of research projects conducted with internal or external resources. Formal status updates are provided to senior management and the Commissioners on a regular basis.

## **People**

The Law Commission operates very much as a flat-structure organization, where senior management is actively involved in day to day operations. Law Commission staff are encouraged to discuss work related matters as part of staff meetings, and are invited to suggest whether other means of providing feed-back may be helpful. The Law Commission is currently undergoing a change of leadership, as both the current President and the Executive Director have accepted positions with other public sector organizations.

## **Citizen-Focussed Service**

The Law Commission continues to develop innovative methods to engage Canadian citizens in providing input / feed-back relating to specific research projects, before, during and after the research is conducted. A communication plan has been developed to create awareness of the Law Commission's mandate and research.

The *Law Commission of Canada Act* defines formal service standards, including the requirement to consult Canadians, which is done through the use of Study Panels and the Advisory Council. The Law Commission has an effective approach to ensure that its research is citizen-focussed, and will continue to develop innovative methods to engage Canadian citizens in providing input and feed-back relating to specific research projects.

The Law Commission continues to use its website to solicit comments from Canadians. All documents published by the Law Commission are available on the website, and on-line users can order paper versions of the documents if they wish. The Law Commission also conducts on-line and e-mail consultations with its multiple partners on an ongoing basis.

## **Risk Management**

The Law Commission conducted an exercise with Commissioners to define the concept risk and discuss various risk issues. The next step will involve the development of a risk profile consistent with the TBS Integrated Risk Management Framework.

One important potential risk of the Law Commission relates to the identification of relevant research topics and the management of research projects. Guidance and advice is received from the Advisory Council on the relevance of proposed research. Study Panels are appointed as needed to provide advice on specific research projects. A consistent approach is used to request research proposals, which are then assessed for merit, including the credibility of the research partner and the complexity of the research proposed. Law Commission Research Officers manage research projects in relation to perceived risks, and review research reports thoroughly. Commissioners approve research reports prior to publication.

The Law Commission has documented its management framework including its mission, mandate, guiding principles, strategic directions, priorities, project selection criteria, and key operational policies and procedures for managing research projects.

## **Stewardship**

Once the risk profile is developed, the Law Commission will consider undertaking a management framework audit, program evaluation, or other type of specific audit, evaluation or consulting project aimed at providing an independent assessment of risk management practices or evaluation of results achieved in relation to program objectives.

## **Accountability**

In order to improve the public engagement framework, a position has been created for a Director of Communications and Citizen Engagement. The position will provide an expanded role and will help to clarify roles and responsibilities between the Communications and Research branches.

It is expected that the new President and the new Executive Director will discuss how decision-making roles and responsibilities should be allocated, and will communicate expectations to staff. It is also expected that individual performance objectives will be established for all managers and staff at the beginning of the fiscal year, and that individual performance reviews will be conducted after completion of the fiscal year.

The Executive Director met with representatives from the Canadian Human Rights Commission (CHRC), to discuss functional support available and to renew the Memorandum of Understanding for corporate services.

## **Learning, Innovation and Change Management**

On occasion, special guests are invited for a lunch session with Law Commission managers and staff to share knowledge and experience in areas of interest. For example, representatives from the Justice Department and Statistics Canada met with Law Commission Research Officers to discuss best practices relating to research projects. Special meetings are also organized with managers and staff to share lessons learned relating to specific research projects when considered relevant and useful.

## **Results and Performance**

The Law Commission has developed its Program Activity Architecture (PAA) and submitted related budget information consistent with TBS requirements. The Law Commission's Report on Plans and Priorities and the Departmental Performance Report have been reconfigured to demonstrate commitments, main activities planned or implemented, results expected or achieved, and actual spending in relation to each key target area supporting main program initiatives.

The Law Commission has also updated its "results chain" performance model in relation to the activities, outputs, and resources supporting the strategic outcome. The Law Commission will consider whether certain aspects of the Results-Based Management Accountability Framework (RMAF) guide could be used to further define its performance management framework.

# Annex 1 – Financial Tables

*Table 1 - Summary of Voted Appropriations (\$ thousands)*

		2003-2004			
Vote		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
<b>Law Commission of Canada</b>					
35	Program expenditures	2,943	2,954	3,521	3,409
(S)	Contribution to employee benefit plan	167	167	204	204
<b>Total</b>		3,110	3,121	3,725	3,613

The 2003-2004 total authorities represent an increase of \$615,000 or 20% over the Main Estimates of \$3,110,000. This difference represents mainly funding received through Supplementary Estimates for the relocation and fit-up at the new location, the 2002-2003 operating budget carry forward and salary increases for executives.

*Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending (\$ thousands)*

		2003-2004			
Law Commission of Canada		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Full-time equivalents (FTEs)		11	11	11	12
Operating expenses		3,110	3,121	3,725	3,613
Capital expenditures		-	-	-	-
Grants and contributions		-	-	-	-
Total parliamentary appropriations available/used		3,110	3,121	3,725	3,613
Other revenues and expenditures					
Non-responsible revenues		-	-	-	-
Cost of services provided by other departments		224	224	164	164
Net cost of program		3,334	3,345	3,889	3,777

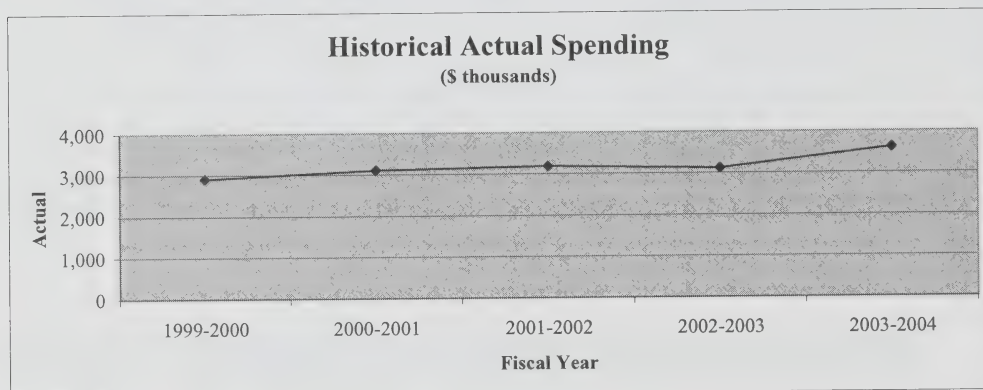
This table shows the total cost of the program including services provided without charge by other departments such as accommodation and employee insurance plans.

The 2003-2004 actual spending represents 97% of the total authorities. The difference of \$112,000 between the actual spending and total authorities is primarily attributed to the relocation and fit-up cost, which were lower than forecasted.



**Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending (\$ thousands)**

Business Line	2001-2002 Actual	2002-2003 Actual	2003-2004			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Law Commission of Canada	3,188	3,122	3,110	3,121	3,725	3,613



Comparatively to previous years, the 2003-2004 expenses increase is mainly due to the relocation and fit-up cost at the new location.

## Annex 2 – Statute Administered

---

### Statute Administered by the Law Commission of Canada

*Law Commission of Canada Act (S.C., 1996, c. 9)*

## Annex 3 – Contact Information

---

The law affects every member of our society, and everyone has an interest in ensuring that it is relevant, responsive, effective, accessible and just. Public participation in the Law Commission's work, and in the ongoing renewal of our legal system, is essential. The Law Commission of Canada encourages the Canadian public to get involved and make a difference.

Law Commission of Canada  
222 Queen Street, Suite 1124  
Ottawa, Ontario  
K1A 0H8

Telephone: (613) 946-8980  
Fax: (613) 946-8988  
E-mail: [info@lcc.gc.ca](mailto:info@lcc.gc.ca)  
Web site: [www.lcc.gc.ca](http://www.lcc.gc.ca)

## Annex 4 – Financial Statements

### Statement of Management Responsibility

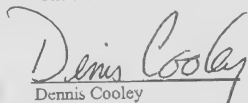
LAW COMMISSION OF CANADA

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2004 and all information contained in this report rests with management.

These statements have been prepared in accordance with Treasury Board Accounting Standards based upon generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements where appropriate. Readers of these statements are cautioned that the financial statements are not necessarily complete; certain assets, liabilities and expenses are only recorded at a government-wide level at this time. These statements should be read within the context of the significant accounting policies set out in the Notes.

Management has developed and maintains books, records, internal controls and management practices, designed to provide reasonable assurance that the Government's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the Commission policies and statutory requirements.

The transactions and financial statements of the Commission have not been audited.



Dennis Cooley  
Executive Director

June 11, 2004



Denis Pelchat  
Senior Full-time Financial Officer

June 11, 2004

# Statement of Financial Position (unaudited)

## LAW COMMISSION OF CANADA

As at March 31

2004

2003

(in dollars)

### Assets

#### Financial Assets

##### Receivables

Other government departments

7,896

78,613

External parties

-

3,297

##### Advances

1,000

1,000

##### Total Financial Assets

8,896

82,910

#### Non-Financial Asset

##### Capital assets (note 5)

271,058

-

#### Total Assets

279,954

82,910

### Liabilities

Accounts payable and accrued liabilities

359,843

540,722

Provision for vacation pay and accumulated overtime

84,900

92,200

##### Total Liabilities

444,743

632,922

### Net Assets

Net assets, beginning of year

(550,012)

(389,117)

Cost of operations

(3,476,623)

(3,182,008)

Net cash provided by government

3,698,046

2,893,113

Services provided without charge (note 6)

163,800

128,000

##### Total Net Assets

(164,789)

(550,012)

#### Total Liabilities and Net Assets

279,954

82,910

Commitments (Note 7)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.



## Statement of Operations (unaudited)

LAW COMMISSION OF CANADA		
For the year ended March 31	2004	2003
(in dollars)		
<b>Expenses</b>		
Salaries and wages	1,445,893	1,335,697
Professional and special services	1,051,816	935,402
Information	452,307	319,237
Travel and relocation	173,675	209,563
Rentals	160,859	137,046
Communication	61,346	59,959
Amortisation of capital assets	33,882	-
Vacation pay and accumulated overtime	32,807	4,553
Repairs	24,035	36,986
Utilities, material and supplies	20,951	39,961
Equipment expenses	18,769	103,552
Miscellaneous	283	52
<b>Cost of Operations</b>	<b>3,476,623</b>	<b>3,182,008</b>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## Statement of Cash Flow (unaudited)

LAW COMMISSION OF CANADA		
For the year ended March 31	2004	2003
(in dollars)		
<b>Operating activities</b>		
Cost of operations	(3,476,623)	(3,182,008)
<i>Non-cash items included in Cost of operations</i>		
Amortisation of capital assets	33,882	-
Services provided without charge	163,800	128,000
<i>Statement of Financial Position adjustments</i>		
Change in financial assets	74,014	(33,023)
Change in liabilities	(188,179)	193,918
<b>Net Cash used in Operating Activities</b>	<b>(3,393,106)</b>	<b>(2,893,113)</b>
<b>Capital activities</b>		
<i>Capital assets</i>		
Acquisitions	(304,940)	-
<b>Net Cash used in Capital Activities</b>	<b>(304,940)</b>	<b>-</b>
<b>Net Cash Provided by Government</b>	<b>(3,698,046)</b>	<b>(2,893,113)</b>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

# Notes to the Financial Statements (unaudited)

## 1. Authority and purpose

The mandate of the Law Commission of Canada is derived from the *Law Commission of Canada Act*, which came into force in 1997. The Commission's expenditures are funded by an annual appropriation from Parliament.

The mandate of the Law Commission of Canada is to engage Canadians in the renewal of the law to ensure that it is relevant, responsive, effective, equally accessible to all, and just.

## 2. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared on an accrual basis of accounting in accordance with Treasury Board Accounting Standards. These standards are based on Generally Accepted Accounting Principles in Canada. The primary source of the accounting principles is from the recommendations of the Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants supplemented by the recommendations of the Accounting Standards Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants for situations not covered by the Public Sector Accounting Board. Readers of these statements are cautioned that the introduction of accrual accounting at the Commission level is evolutionary. Not all assets, liabilities and expenses applicable to the Commission are recorded at this time. As such, the financial statements are not necessarily complete. However, all such assets, liabilities and expenses are recorded at a government-wide level in the financial statements of the Government of Canada. The accompanying notes provide additional details and should be read with care.

The significant accounting policies include the following:

### *(a) Parliamentary appropriations*

The Commission is primarily financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Commission do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles as they are, in a large part, based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 8 to these financial statements provides information regarding the source and disposition of these authorities.

### *(b) Net cash provided by government*

All departments including agencies and departmental corporations operate within the Consolidated Revenue Fund (CRF) which is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements made by departments are paid from the CRF. Net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements, including transactions between departments and agencies.

## 2. Significant accounting policies (continued)

### *(c) Expenses*

Expenses are recorded when the underlying transaction or expense occurs subject to the following:

- ✓ Employee termination benefits are expensed by the Commission when paid. Estimated accruals are not recorded at the Commission level, rather they are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- ✓ Vacation pay and overtime are expensed in the year that the entitlement occurs.
- ✓ Contributions to superannuation plans are recognized in the period that the contributions are made. Actuarial surpluses or deficiencies are not recorded in the Commission's books but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- ✓ Services provided without charge by other government departments and agencies are recorded as operating expenses at their estimated cost and a corresponding amount is credited directly to the Net Assets.

### *(d) Receivables*

Receivables are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

### *(e) Capital Assets*

Leasehold improvements having an initial cost greater than \$5,000 are recorded at cost and are amortised on a straight line basis over the term of the lease. Amortisation commences the month following the asset is put in service.

### *(f) Foreign currency transactions*

Transactions involving foreign currencies are translated into Canadian dollar equivalents using rates of exchange in effect at the time of those transactions.

## 3. Measurement of uncertainty

The preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the amounts for assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are accrued liabilities, provision for vacation pay and accumulated overtime and amortisation of capital assets.

## 4. Related party transactions

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The Commission enters into transactions with these entities in the normal course of business. Certain of these transactions are on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises, while others are services provided without charge to the Commission. (See note 6)

## 5. Capital assets and accumulated amortisation

<b>Capital Assets</b> (in dollars)	<b>Balance beginning of year</b>	<b>Acquisitions</b>	<b>Disposals/ adjustments</b>	<b>Balance end of year</b>
Leasehold improvements	-	304,940	-	304,940
	-	304,940	-	304,940
<b>Accumulated Amortisation</b> (in dollars)	<b>Balance beginning of year</b>	<b>Current year amortisation</b>	<b>Disposals/ adjustments</b>	<b>Balance end of year</b>
Leasehold improvements	-	33,882	-	33,882
	-	33,882	-	33,882
<b>Net Capital Assets</b>	-	271,058	-	271,058

## 6. Services provided without charge

During the year, the Commission received services that were obtained without charge from other government departments and agencies. These amounts are reflected in the Statement of Operations.

(in dollars)	<b>Current Year</b>	<b>Prior Year</b>
Accommodation provided by PWGSC	80,900	67,600
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	82,900	60,400
	163,800	128,000

## 7. Commitments

The Commission signed some multi-year contracts regarding operating leases whereby the Commission will be committed to make some future payment when the services are rendered. Future year commitments are as follows:

(in dollars)	
2004-2005	89,600
2005-2006	89,600
2006-2007	59,100



## 8. Parliamentary appropriations

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Operating expenditures - Vote 35	2,943,000	2,915,000
Supplementary Vote 35a	-	47,896
Supplementary Vote 35b	543,804	-
Transfer from TB - Vote 10	11,100	-
Transfer from TB - Vote 15	23,000	36,000
	3,520,904	2,998,896
Lapsed	112,260	92,487
	3,408,644	2,906,409
Contributions to employee benefits plan	204,262	215,233
<b>Use of Appropriations</b>	<b>3,612,906</b>	<b>3,121,642</b>

## 9. Reconciliation Cost of operations to appropriations used

(in dollars)	Current Year	Prior Year
Cost of operations	3,476,623	3,182,008
<i>Adjustments for items affecting cost of operations but not affecting appropriations:</i>		
Services provided without charge	(163,800)	-128,000
Adjustments of previous year's expenditures	21,725	62,934
Change in provision for vacation pay and accumulated overtime	7,300	4,700
Amortisation	(33,882)	-
	(168,657)	(60,366)
<i>Adjustments for items not affecting cost of operations but affecting appropriations:</i>		
Capital acquisitions	304,940	-
<b>Use of Appropriations</b>	<b>3,612,906</b>	<b>3,121,642</b>









## 8. Crédits parlementaires

(en dollars)		
Exercice courant	Exercice antérieur	
2 943 000	2 915 000	Dépenses du programme - Crédit 35
-	47 896	Budget supplémentaire - Crédit 35a
543 804	-	Budget supplémentaire - Crédit 35b
11 100	-	Virement du CT - Crédit 10
23 000	36 000	Virement du CT - Crédit 15
3 520 904	2 998 896	Annulés
112 260	92 487	
3 408 644	2 906 409	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
204 262	215 233	
3 612 906	3 121 642	Utilisation des crédits

## 9. Rapprochement entre le coût des opérations et l'utilisation d crédits parlementaires

(en dollars)		
Exercice courant	Exercice antérieur	
3 476 623	3 182 008	Coût des opérations
<i>Rajustements pour les postes ayant une incidence sur les résultats nets</i>		
<i>mais sans incidence sur les crédits :</i>		
(163 800)	(128 000)	Services reçus gratuitement
21 725	62 934	Redressements des dépenses de l'exercice antérieur
7 300	4 700	Variation de la provision pour vacances et surtemps cumulés
(33 882)	-	Amortissement
(168 657)	(60 366)	<i>Rajustement pour les postes sans incidence sur les résultats nets</i>
<i>mais ayant une incidence sur les crédits :</i>		
304 940	-	Acquisitions d'immobilisations
3 612 906	3 121 642	Utilisation des crédits

5. Immobilisations et amortissement cumulé

Immobilisations					(en dollars)
Solde au début de l'exercice					
Acquisitions					
Aliénations/ajustements					
Solde à la fin de l'exercice					
Améliorations locales					304 940
					-
					304 940
Amortissement cumulé					(en dollars)
Solde au début de l'exercice					
Amortissement de l'exercice en cours					
Aliénations/ajustements					
Solde à la fin de l'exercice					
Améliorations locales					33 882
					-
					33 882
Valeur comptable nette					
					-
					271 058
					-
					271 058

6. Services reçus gratuitement

Au cours de l'exercice, la Commission a bénéficié de services qui ont été obtenus sans frais auprès d'autres ministères et organismes fédéraux. Ces montants sont reflétés en tant que charges de fonctionnement dans l'État des résultats.

(en dollars)		
Exercice courant		Exercice antérieur
Locaux fournis par Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC)		80 900
Contributions couvrant les quotes-parts de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT)		82 900
		60 400
		163 800
		128 000

7. Engagements

La Commission a conclu des contrats de location pluriannuels pour lesquels elle s'engage à effectuer des paiements futurs lorsque les services seront rendus. Les engagements des exercices futurs s'établissent comme suit :

(en dollars)	
2004-2005	89 600
2005-2006	89 600
2006-2007	59 100

## 2. Sommaire des principales conventions comptables (suite)

### (c) Charges

Les charges sont consignées dans l'exercice où surviennent les opérations ou les faits sous-jacents, sous réserve des conditions suivantes :

- ✓ Les indemnités de départ des employés sont portées aux charges de la Commission à mesure qu'elles sont versées. Aucune somme estimative n'est constatée à l'échelle de la Commission. La comptabilisation de ces avantages a lieu dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
- ✓ Les congés annuels et les heures supplémentaires sont portés aux dépenses dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.
- ✓ Les cotisations aux régimes de retraite sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les excédents ou les insuffisances actuariels ne sont pas inscrits dans les livres de la Commission mais sont constatés dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
- ✓ Les services fournis gratuitement par d'autres ministères et organismes sont inscrits à titre de charges d'exploitation à leur coût estimatif et un montant correspondant est porté directement au crédit de l'actif

### (d) Comptes à recevoir

Les comptes à recevoir sont consignés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour tous les comptes à recevoir dont le recouvrement est incertain.

### (e) Immobilisations

Les améliorations locatives dont le coût initial est supérieur à 5 000 \$ sont comptabilisées selon leur coût d'achat et sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée restante du bail. L'amortissement des immobilisations débute le mois suivant leur mise en service.

### (f) Opérations en devises étrangères

Les opérations en devises étrangères sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de la transaction.

## 3. Incertitude de l'évaluation

La préparation des états financiers oblige la direction à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui influencent sur l'actif, le passif, les produits et les charges consignés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considèrerait que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables. Les frais courus, la provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées et l'amortissement des immobilisations sont les éléments les plus importants pour lesquels on a eu recours à des

## 4. Opérations entre entités apparentées

La Commission est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les autres ministères et les sociétés d'état. La Commission effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, sauf que que certains services sont offerts gratuitement (note 6).

## Notes afférentes aux états financiers (non-vérifiées)

### 1. Autorisations et objectifs

La Commission du droit du Canada tire son mandat de la *Loi sur la Commission du droit du Canada*, qui est entrée en vigueur en 1997. Les dépenses de la Commission sont financées au moyen d'un crédit parlementaire annuel.

Le mandat de la Commission du droit du Canada est d'engager les Canadiens et Canadiennes dans la réforme du droit, afin d'assurer qu'il soit pertinent, dynamique, efficace, juste et également accessible à tous et à toutes.

### 2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. La source principale de ces principes comptables réside dans les recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). À ces principes s'ajoutent les recommandations du Conseil des normes comptables de l'ICCA pour les situations non décrites par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Cependant, les lecteurs sont priés de noter que l'introduction de la comptabilité d'exercice à l'échelle de la Commission est un processus évolutif et que l'on ne présente pas à l'heure actuelle l'intégralité de l'actif, du passif et des dépenses à l'échelle de la Commission. Vis sous cet angle, les états financiers ne sont pas nécessairement complets. Tous les éléments d'actif, de passif et de dépenses sont consolidés à l'échelle gouvernementale dans les états financiers du gouvernement du Canada. Les notes afférentes présentent plus de détails et devraient être lues attentivement.

Les principales conventions comptables comprennent :

#### (a) Crédits parlementaires

La Commission est financée par le biais de crédits parlementaires du gouvernement du Canada. Les crédits consentis à la Commission ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers prévus dans les principes comptables généralement reconnus, étant fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les postes consignés dans l'État des résultats et dans l'État de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux auxquels il est pourvu par les crédits parlementaires. La note 8 présente de l'information sur la source et l'utilisation des crédits.

#### (b) Encaissement net provenant du gouvernement

Tous les ministères, les organismes et les établissements publics ont le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds des ministères sont payées à même le Trésor. L'encaissement net provenant du gouvernement correspond à la différence entre toutes les rentées et les sorties de fonds, y compris les opérations entre ministères et agences.



État des résultats (non-vérifié)

COMMISSION DU DROIT DU CANADA

pour l'exercice se terminant le 31 mars		(en dollars)	
2004	2003		
<b>Dépenses</b>			
1 445 893	1 335 697	Salaires et avantages sociaux	
1 051 816	935 402	Services professionnels	
452 307	319 237	Information	
173 675	209 563	Déplacements	
160 859	137 046	Location	
61 346	59 959	Communication	
33 882	-	Amortissement des immobilisations	
32 807	4 553	Vacances et surtemps cumulés	
24 035	36 986	Réparations	
20 951	39 961	Approvisionnement et fournitures	
18 769	103 552	Dépenses d'équipement	
283	52	Divers	
3 476 623	3 182 008	Coût des opérations	

Les notes offertes font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie (non-vérifié)

COMMISSION DU DROIT DU CANADA

pour l'exercice se terminant le 31 mars		(en dollars)	
2004	2003		
<b>Activités d'exploitation</b>			
Coût des opérations			
(3 476 623)	(3 182 008)	Éléments sans effet sur l'encaisse inclus dans le coût des opérations	
33 882	-	Amortissement des immobilisations	
163 800	128 000	Services reçus gratuitement	
Rajustements provenant de l'état de la situation financière			
74 014	(33 023)	Variation de l'actif financier	
(188 179)	193 918	Variation du passif	
(3 393 106)	(2,893,113)	Besoins de trésorerie pour les activités d'exploitation	
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>			
Acquisitions			
(304 940)	-	Besoins de trésorerie pour les activités d'investissement en immobilisations	
<b>Encassement net provenant du gouvernement</b>			
(3 698 046)	(2 893 113)		

Les notes offertes font partie intégrante des états financiers.

# État de la situation financière (non-vérifiée)

COMMISSION DU DROIT DU CANADA

au 31 mars  
(en dollars)

Actifs	
<i>Actifs financiers</i>	
Comptes à recevoir	78 613
Autres ministères	3 297
Entités externes	1 000
Avances	82 910
Total des actifs financiers	
	8 896
<i>Actifs non-financiers</i>	
Immobilisations (note 5)	271 058
	-
Total de l'actif	
	279 954
Passifs	
<i>Comptes à payer et frais courus</i>	
Provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	84 900
	540 722
Total du passif	
	444 743
Actif net	
Actif net, début de l'exercice	(550 012)
Coût des opérations	(3 476 623)
Encaissement net provenant du gouvernement	3 698 046
Services reçus gratuitement (note 6)	163 800
Total de l'actif net	
	(164 789)
	(550 012)
Total du passif et de l'actif net	
	279 954
	82 910

Engagements (Note 7)

Les notes offertes font partie intégrante des états financiers.

# Annexe 4 – États financiers

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

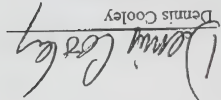
COMMISSION DU DROIT DU CANADA

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice financier termine le 31 mars 2004 et de toute l'information figurant dans le présent rapport incombe à la direction de la Commission du droit du Canada.

La direction a préparé les états financiers conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus, en se fondant sur les meilleures estimations possibles et en faisant preuve de jugement éclairé, le cas échéant. Une mise en garde s'impose toutefois : les états financiers ne sont pas forcément complets, car certains actifs, obligations et dépenses ne sont consignés, à ce moment, qu'à l'échelle de toute l'administration fédérale. Les présents états financiers devraient aussi être consultés en se référant aux conventions comptables décrites dans les notes.

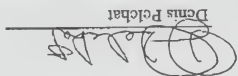
La direction a préparé et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion pour donner une assurance raisonnable que les éléments d'actif du gouvernement sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficace aux fins de la réalisation des objectifs ministériels et que les opérations sont exécutées conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à ses règlements et conformément aux politiques et exigences législatives de la Commission.

Les transactions et les états financiers de la Commission n'ont pas été vérifiés.

  
Dennis Cooley  
Directeur exécutif

le 11 juin 2004

Agent financier supérieur à temps plein

  
Dennis Polchar

le 11 juin 2004

---

## Annexe 2 – Loi administrée

Loi administrée par la Commission du droit du Canada

*Loi sur la Commission du droit du Canada* (L.C., 1996, ch. 9)

---

## Annexe 3 – Information sur les personnes-ressources

Le droit touche tous les membres de notre société. Ainsi, chacun a intérêt à veiller à ce qu'il soit pertinent, adapté, efficace, accessible et juste. La participation du public aux travaux de la Commission du droit et au renouvellement de notre système juridique est essentielle. La Commission du droit du Canada encourage le public canadien à s'impliquer et à influencer les choses.

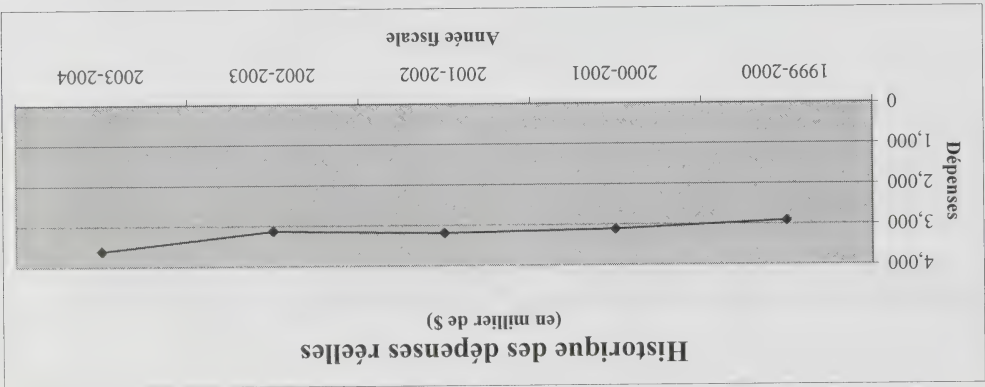
Commission du droit du Canada  
222, rue Queen, bureau 1124  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0H8

Téléphone : (613) 946-8980  
Télécopieur : (613) 946-8988  
Courrier électronique : [info@cdc.gc.ca](mailto:info@cdc.gc.ca)  
Site Web : [www.cdc.gc.ca](http://www.cdc.gc.ca)



Tableau 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles (en millier de \$)

Secteur d'activité					Commission du droit du Canada				
Dépenses	Dépenses	Budget principal	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
réelles	réelles	des dépenses	prévues	totales	réelles	réelles	réelles	réelles	réelles
2001-2002	2002-2003	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004
3 188	3 122	3 110	3 121	3 725	3 613				



Comparativement aux dépenses des années antérieures, l'augmentation des dépenses en 2003-2004 correspond principalement à des dépenses supplémentaires encourues dans le cadre d'une réinstallation et d'un aménagement des nouveaux locaux.

# Annexe 1 – Tableaux financiers

Tableau 1 - Sommaire des crédits approuvés (en millier de \$)

2003-2004			
Crédit	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales
	Dépenses réelles		
35	2 943	2 954	3 521
Dépenses du programme			
(S)	167	167	204
Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés			
Total	3 110	3 121	3 725
			3 613

Les autorisations totales pour 2003-2004 représentent une augmentation de 615 000 \$ ou 20 % par rapport au budget principal des dépenses de 3 110 000 \$. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre des budgets supplémentaires pour la réinstallation et à l'aménagement des nouveaux locaux, pour le report de budget de fonctionnement de 2002-2003 et pour les augmentations salariales du personnel de direction.

Tableau 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles (en millier de \$)

Commission du droit du Canada				Équivalents à temps plein (ETP)	
Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	11	12
Dépenses de fonctionnement	3 110	3 121	3 725	3 613	
Dépenses en capital	-	-	-	-	
Subventions et contributions	-	-	-	-	
Total des dépenses brutes	3 110	3 121	3 725	3 613	
Autres recettes et dépenses					
Recettes non disponibles	-	-	-	-	
Coût des services offerts gratuitement par d'autres ministères	224	224	164	164	
Coût net du programme	3 334	3 345	3 889	3 777	

Ce tableau démontre le coût total du programme incluant le coût des services offerts gratuitement par d'autre ministères, soit le coût lié aux installations matérielles et aux régimes d'assurance des employés.

Les dépenses réelles représentent 97% des autorisations totales. L'écart de 112 000 \$ entre les dépenses réelles et les autorisations totales est principalement attribuable aux coûts de réinstallation et d'aménagement des nouveaux locaux intérieurs aux prévisions.

Le directeur exécutif a rencontré des représentants de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) afin de discuter du soutien fonctionnel offert et de renouveler le protocole d'entente des services corporatifs.

## **Apprentissage, innovation et gestion du changement**

Parfois, la Commission du droit invite des invités spéciaux à déjeuner avec ses gestionnaire et les membres de son personnel afin qu'ils partagent leurs connaissances et leur expérience dans des domaines d'intérêt. Par exemple, des représentants du ministère de la Justice et de Statistique Canada ont rencontré des agents de recherche de la Commission du droit afin de discuter des meilleures pratiques relatives aux projets de recherche. On a également organisé des réunions spéciales avec les gestionnaires et les membres du personnel afin de partager les leçons apprises au sujet de projets précis de recherche qu'ils ont jugés pertinentes et utiles.

## **Résultats et rendement**

La Commission du droit a élaboré son Architecture des activités de programme et elle a présenté les renseignements relatifs au budget conformément aux exigences du Secrétaire du Conseil du Trésor. Le rapport des plans et des priorités de la Commission du droit, ainsi que le rapport de rendement ministériel ont été réorganisés afin de montrer les engagements, les activités clés prévues ou mises en œuvre, les résultats prévus ou obtenus et les dépenses réelles à l'égard appuyant les initiatives du programme principal. La Commission du droit a aussi mis à jour son modèle de rendement de « chaîne de résultats » dans le cadre de ces activités, résultats et ressources qui soutiennent les réalisations stratégiques. La Commission du droit examinera la question de savoir si certains aspects du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats peut être utilisé pour mieux définir son cadre de gestion du rendement.

papier des documents s'ils le désirent. La Commission du droit mène aussi continuellement des consultations en ligne et par courriel avec ses partenaires multiples.

## Gestion des risques

La Commission du droit a procédé à un exercice avec ses commissaires afin de définir le concept de risque et discuter de plusieurs questions en la matière. La prochaine étape consistera à élaborer un profil de risque compatible avec le Cadre de gestion intégrée du risque du Secréariat du Conseil du Trésor.

L'un des risques potentiels importants de la Commission du droit est lié à l'identification de sujets de recherche pertinents et à la gestion de ces projets de recherche. Le conseil consultatif offre des directives et des conseils sur la pertinence des recherches proposées. On nomme des comités d'étude selon les besoins pour fournir des conseils sur des projets de recherche précis. On utilise toujours une approche uniforme pour demander des propositions de recherche, qui sont évaluées au mérite, notamment la crédibilité du partenaire de recherche et la complexité de la recherche proposée. Les agents de recherche de la Commission du droit gèrent les projets de recherche selon les risques perçus et ils révisent en détail les rapports de recherche. Les commissaires approuvent les rapports de recherche avant leur publication.

La Commission du droit a documenté son cadre de gestion notamment sa mission, son mandat, ses principes directeurs, ses orientations stratégiques, ses priorités, ses critères de sélection de projets, ses politiques opérationnelles clés et ses procédures de gestion des projets de recherche.

## Gérance

Une fois le profil du risque tracé, la Commission du droit songera à entreprendre une vérification du cadre de gestion, une évaluation des programmes ou d'autres types précis de vérification, d'évaluations ou de projets de consultation visant à fournir une évaluation indépendante des pratiques de gestion du risque ou une évaluation des résultats obtenus dans le cadre des objectifs du programme.

## Responsabilisation

Afin d'améliorer le cadre d'engagement public, on a créé un poste de directeur des communications et d'engagement des citoyens. Ce poste jouira d'un rôle accru et aidera à clarifier les rôles et les responsabilités parmi les directions consacrées à la communication et à la recherche.

On prévoit que le nouveau directeur exécutif discuteront de la manière d'attribuer les rôles et les responsabilités en matière de prise de décision et qu'ils informeront les membres du personnel de leurs attentes. On prévoit aussi que l'on établira des objectifs de rendement pour tous les gestionnaires et membres du personnel au début de l'exercice et que l'on procédera aux examens du rendement individuel après la fin de l'exercice.



évaluation des besoins et l'on a entrepris une révision des modèles et cadres d'éthique de la recherche.

## Politiques et programmes

La Commission du droit dispose d'un mécanisme efficace lui permettant de s'assurer que les priorités de recherche sont déterminées et que les recherches sont menées de façon efficace et que des rapports sont établis à cet égard. Les commissaires décident des sujets de recherche et des priorités, en tenant compte de l'avis du Conseil d'étude, qui est composé d'intervenants externes. Selon les thèmes et les priorités déterminés, un plan de recherche et des analyses de rentabilité sont élaborés et présentés aux commissaires et au conseil consultatif. Les agents de recherche communiquent quotidiennement entre eux et ils se réunissent toutes les semaines pour discuter du statut des projets de recherche menés avec des ressources internes et externes. On donne régulièrement des comptes rendus officiels aux cadres supérieurs et aux commissaires.

## Personnel

La Commission du droit fonctionne d'une manière très semblable à celle d'une organisation à structure horizontale dont les cadres supérieurs participent activement aux activités quotidiennes. Les membres du personnel de la Commission du droit sont encouragés à discuter de leurs activités de travail pendant les réunions du personnel. Ils sont aussi invités à s'exprimer s'ils estiment qu'il y aurait d'autres moyens utiles de donner de la rétroaction. La Commission du droit fait en ce moment l'objet de changements au niveau de la direction, puisque tant la présidente que le directeur exécutif ont accepté des postes dans d'autres organisations du secteur public.

## Service axé sur les citoyens

La Commission du droit continue à élaborer des méthodes innovatrices pour engager les Canadiens et les Canadiennes à présenter leurs idées et leur rétroaction à l'égard de projets de recherche précis, et cela avant, pendant et après que la recherche soit en cours. On a élaboré un plan de communication pour informer le public au sujet du mandat et des recherches de la Commission du droit.

La *Loi sur la Commission du droit* détermine les normes officielles de service, y compris l'obligation de consulter les Canadiens et les Canadiennes, ce qui est accompli par l'intermédiaire de groupes d'étude et du conseil consultatif. La Commission du droit adopte une approche efficace pour s'assurer que ses recherches est axées sur les citoyens et elle continuera d'élaborer des méthodes innovatrices pour amener les citoyens canadiens à lui faire parvenir leurs idées et leur rétroaction à l'égard de projets de recherche précis.

La Commission du droit continue d'utiliser son site Web pour demander aux Canadiens et aux Canadiennes leurs commentaires. Tous les documents publiés par la Commission du droit sont disponibles dans son site, et tous les usagers peuvent demander une copie

## Initiatives d'amélioration du cadre de responsabilisation de gestion

En septembre 2003, la Commission du droit a terminé l'évaluation de sa capacité d'exercer les fonctions de contrôleur moderne. Les résultats de l'évaluation sont comparables à ceux obtenus par d'autres petits ministères et organismes. L'on a aussi identifié des possibilités d'amélioration qui pourront être ajoutées aux opérations en cours et qui pourront renforcer les pratiques de gestion dans certains domaines. La Commission du droit a également examiné les attentes relatives au cadre de gestion et de responsabilisation publié par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Elle a aussi élaboré un plan d'action pour mettre en place des possibilités modernes d'amélioration de la gestion. La présidente de la Commission du droit est le promoteur et le mandataire en charge de l'application du plan d'action. À ce titre, la présidente doit s'assurer que l'on dispose de ressources et de fonds adéquats pour être en mesure d'exécuter les opérations prévues. La présidente donne activement son appui à l'établissement de méthodes de gestion modernes et elle est responsable d'informer régulièrement les commissaires et les intervenants externes des développements.

Le directeur exécutif est le champion de l'établissement de méthodes de gestion modernes et il est responsable de l'exécution générale du plan d'action. À ce titre, le directeur exécutif prend des décisions sur la manière de mettre en œuvre les opérations prévues et il attribue des responsabilités précises aux membres du personnel ou aux consultants, le cas échéant. En tant que partie intégrante du plan d'action prévu au cadre de gestion et de responsabilisation, la Commission du droit a identifié des possibilités d'amélioration dans le cadre de chacun des dix éléments du plan. Une brève description de ces possibilités d'amélioration, ainsi que leur situation actuelle sont présentées ci-dessous.

## Régie et orientation stratégiques

Tous les gestionnaires et les membres du personnel ont été informés des résultats de l'évaluation de la capacité de contrôleur moderne, des attentes à l'égard du cadre de gestion et de responsabilisation et de l'approche à adopter pour élaborer le plan d'action. La Commission du droit a aussi harmonisé ses processus de planification et de budgétisation avec la nouvelle Architecture des activités de programme, et l'on affectera des ressources allouées à la communication à des activités de recherche.

## Valeurs de la fonction publique

La Commission du droit reconnaît les avantages d'élaborer des directives en matière de valeurs et d'éthique. On a informé les gestionnaires et les membres du personnel de l'existence du nouveau Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique récemment publié par le Secrétaire du Conseil du Trésor. La Commission du droit étudie en ce moment la question de savoir si une politique personnalisée d'éthique de la recherche devrait être élaborée en vue de la tenue de projets de recherche. L'on a élaboré une

# Qu'est-ce qu'un crime ?

Engagements antérieurs	
<p>La Commission poursuit son travail sur la question fondamentale qui concerne les quatre domaines clés, notamment <i>Qu'est-ce qu'un crime?</i> L'objectif de cette recherche consiste à déterminer la raison pour laquelle certains comportements sont considérés comme un crime ainsi que l'incidence de cette conceptualisation sur les rapports personnels, sociaux, économiques et de gouvernance.</p> <p>Pour l'exercice 2003-2004, la Commission du droit s'est engagée à mieux comprendre les raisons pour lesquelles certains types de comportements sont associés au concept de crime et à examiner les répercussions d'un tel concept sur les rapports personnels, sociaux, économiques et de gouvernance, en considérant les solutions disponibles pour contrôler le comportement inacceptable.</p>	
Activités principales mises sur pied	Résultats clés obtenus
<p><b><i>Qu'est-ce qu'un crime?</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Commission du droit a publié un document de discussion intitulé <i>Qu'est-ce qu'un crime? Des défis et des choix</i>.</li> <li>La Commission du droit a financé six études de cas multidisciplinaires :               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>La fraude médicale et la surfacturation</i></li> <li><i>La fraude contre l'aide sociale</i></li> <li><i>La confidentialité des renseignements</i></li> <li><i>Les jeux de hasard</i></li> <li><i>L'exploitation des ressources par les Autochtones</i></li> <li><i>La civilité et l'ordre ou le désordre dans les quartiers en région urbaine</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le document de discussion sur <i>Qu'est-ce qu'un crime? Des défis et des choix</i> encourage la discussion et le débat sur une série de stratégies permettant de contrer les conduites inacceptables. Il expose les possibilités de choisir une ou plusieurs stratégies et les répercussions de ces choix. Voici quelques-unes des questions que nous avons posées :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourquoi est-ce que nous définissons certains comportements comme criminels?</li> <li>Pourquoi faisons-nous appel au droit pénal pour contrer certains comportements et non pas d'autres?</li> <li>Est-il toujours nécessaire de faire appel au droit pénal?</li> <li>Y a-t-il d'autres formes d'intervention plus satisfaisantes?</li> <li>Quel est le danger d'utiliser une méthode d'intervention plutôt qu'une autre?</li> </ul> </li> <li>Ces études de cas examinent les facteurs qui contribuent à la définition du comportement criminel inacceptable et à l'identification des mécanismes et des techniques pour y faire face.</li> </ul>
Crédits réels affectés aux activités liées aux activités des autres domaines clés pour la période se terminant le 31 mars 2004 : 559 873 \$	

# Rapports sociaux

## Engagements antérieurs

Les rapports sociaux harmonieux et sains reposent sur la confiance, l'interdépendance et le respect. Mais la mésentente et le conflit sont des incidences inévitables de la vie de tous les jours. Le droit dépend souvent des institutions publiques comme le système de justice criminelle et la police pour résoudre les conflits et assurer la sécurité. Toutefois, les Canadiens et les Canadiennes s'en remettent de plus en plus aux méthodes non formelles de résolution des conflits et aux institutions privées pour assurer leur sécurité.

Pour l'exercice 2003-2004, pour ce qui est des rapports sociaux, la Commission du droit du Canada s'est engagée à consulter les Canadiens et les Canadiennes au sujet de leur perception du système de justice et sur les possibilités de faire appel aux principes et aux pratiques de la justice réparatrice pour répondre efficacement aux différends de caractère pénal et civil. La Commission du droit s'est aussi engagée à préparer un rapport sur les défis de la justice participative. La Commission s'est aussi engagée à continuer les consultations et les recherches afin d'approfondir le débat sur le futur du maintien de l'ordre.

## Activités principales mises sur pied

### La transformation des rapports humains par la justice participative

- La Commission du droit a publié son rapport *La transformation des rapports humains par la justice participative* qui recommandait que les parties à un différend éprouvent le besoin de résoudre le conflit. Ce document qui fait l'historique du rôle des mécanismes de règlement de conflits dans le cadre d'une société dont les rapports humains sont de plus en plus fragmentés examine le développement des mécanismes de médiation, de conciliation ainsi que de la justice réparatrice.

## Résultats clés obtenus

- Ce rapport examine l'expérience canadienne en matière de justice réparatrice et propose aux gouvernements, aux représentants de la justice, aux associations communautaires et aux personnes qui travaillent au niveau du règlement de conflits des moyens de participer au développement de processus innovateurs de justice qui tiennent à cœur la participation des citoyens, notamment, des processus visant la médiation entre la victime et le délinquant, l'exercice du droit de manière coopérative dans le contexte familial, les conseils de détermination de la peine et l'instruction de conférences de règlement par les juges.

### En quête de sécurité

- La Commission du droit a continué les consultations et les recherches visant à examiner les parties participant à la prestation de services de sécurité aux citoyens, y compris les organisations privées de maintien de l'ordre dont des compagnies privées de sécurité, des compagnies d'assurances, des comptables judiciaires et des services de sécurité industrielle à l'interne.
- La Commission du droit a parrainé *En quête de sécurité : un colloque international sur le maintien de l'ordre et de la sécurité*, ainsi qu'une série radiophonique de dix heures de radio diffusée à l'échelle nationale sur les ondes de CBC.

- Les consultations et la recherche créent un climat propice au débat au niveau des médias et des institutions chargées du maintien de l'ordre au sujet du rôle que les compagnies privées de sécurité devraient jouer et des règlements devant être pris.
- Les consultations et la recherche indiquent également qu'il est nécessaire d'améliorer la communication et la collaboration entre la police publique et les compagnies privées de sécurité, ainsi que les étapes pour y parvenir.

**Crédits réels alloués aux activités liées aux rapports sociaux pour la période se terminant le 31 mars 2004 : 715 362 \$**



# Rapports économiques

Activités principales mises en œuvre (suite)	Résultats clés obtenus (suite)
<p><b>La Loi sur les banques et la modernisation du droit canadien des sûretés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans le cadre de la stratégie commerciale de la Conférence pour l'harmonisation des lois du Canada, la Commission du droit examine en ce moment la possibilité de faire abroger les dispositions législatives de la <i>Loi sur les banques</i> qui portent sur les sûretés, afin de pouvoir moderniser le droit commercial canadien.</li> </ul> <p><b>Capitaliser le savoir : Retire l'incertitude que suscitent les sûretés constituées sur les droits de propriété intellectuelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La Commission du droit a publié le rapport <i>Capitaliser le savoir : Réduire l'incertitude que suscitent les sûretés constituées sur les droits de propriété intellectuelle</i> qui fait ressortir l'insuffisance du droit commercial en matière d'accès au crédit dans une société moderne fondée sur le savoir et sur la propriété intellectuelle. Nos rapports économiques sont marqués par la transition vers une économie du savoir. Le droit commercial régissant l'infrastructure du crédit et du placement doit s'adapter à ces transformations.</li> <li>■ Cette publication se concentre sur les changements juridiques et institutionnels nécessaires pour faciliter le prêt garanti sur le fondement des droits de propriété intellectuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Au Canada, les banques peuvent garantir leurs prêts à l'aide de droits de sûreté provinciaux. Cependant, les banques jouissent aussi du privilège exclusif de pouvoir d'utiliser un mécanisme spécial de sûreté fédéral. L'étude portera sur la coexistence de ces deux régimes de transactions garanties et la façon dont cette coexistence a provoqué une incertitude considérable ayant eu pour effet d'amoindrir l'efficacité du droit canadien sur les transactions garanties.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La publication recommande que :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le Parlement améliore le cadre juridique qui régit les droits de propriété intellectuelle afin de réduire les incertitudes juridiques découlant de la possibilité d'utiliser ces droits comme garanties de prêt;</li> <li>○ le système fédéral d'enregistrement de la propriété intellectuelle doit être restructuré afin d'assurer qu'il permet l'exécution de recherches en ligne complètes et fiables de toutes les chaînes de titre de propriété intellectuelle;</li> <li>○ les gouvernements encouragent le développement de l'expertise permettant d'évaluer les droits de propriété intellectuelle et faciliter l'élaboration de meilleures pratiques dans ce domaine;</li> <li>○ L'Association du barreau canadien, l'Institut de la propriété intellectuelle du Canada, les facultés de droit, les écoles de commerce et les barreaux apportent leur soutien à l'élaboration de matériel didactique et de cours portant sur les sûretés constituées sur les droits de propriété intellectuelle et favorisent la spécialisation en droit commercial et en droit de la propriété intellectuelle.</li> </ul> </li> </ul>
Crédits réels affectés aux activités liées aux rapports personnels pour la période se terminant le 31 mars 2004 : 817 376 \$	

# Rapports économiques

## Engagements antérieurs

La mutation des milieux de travail, la création de nouvelles formes de propriété et de richesse, la reconnaissance de l'importance du travail, rémunéré ou non, les nouvelles méthodes de conduite des affaires, la mondialisation et l'émergence d'une économie fondée sur le savoir ont toutes d'importantes conséquences, tant pour les personnes qui entrent sur le marché du travail que pour celles dont l'emploi actuel se trouve menacé. La Commission du droit explore les moyens de mieux structurer le droit pour renforcer l'économie du pays, tout en protégeant les valeurs sociales fondamentales.

Au cours de l'exercice 2003-2004, pour ce qui est des rapports économiques, la Commission du droit s'est engagée à entreprendre un projet ayant pour objectif d'examiner les moyens par lesquels le droit permet aux personnes d'atteindre la sécurité financière, ou les en empêche. Déterminer si le droit reconnaît certains métiers de manière satisfaisante et si elle veille de manière adéquate à la sécurité économique de ceux qui se consacrent à ces métiers, au sens large du terme.

Activités principales mises en œuvre	Résultats clés obtenus
<p><b>Travailler, oui mais... : Le droit du travail au boulot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Document de discussion portant sur l'examen de la vulnérabilité des travailleurs.</li> <li>Recherche sur l'organisation du commerce du sexe et ses répercussions sur la vulnérabilité des travailleurs.</li> <li>Recherche consacrée à l'étude des droits d'accès à l'emploi et aux avantages sociaux; elle traite aussi des questions relatives aux emplois à faible revenu.</li> <li>Recherche qui examine les mécanismes possibles permettant d'augmenter les avantages des travailleurs à faible revenu.</li> <li>Recherche qui traite de plusieurs questions touchant aux emplois à faible revenu, telles que la durée pendant laquelle les travailleurs conservent de tels emplois, le pourcentage d'entre eux qui ont accès à des avantages sociaux et les industries dans lesquelles l'on retrouve les plus hautes concentrations d'emplois à faible revenu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À la suite de la recherche sur la vulnérabilité des travailleurs, plusieurs questions ont été soulevées, notamment :             <ul style="list-style-type: none"> <li>En vertu de quel fondements le droit reconnaît-il ou rejette-t-il certains types de travail ou certaines catégories de travailleurs ?</li> <li>Ces distinctions sont-elles justes et reposent-elles sur des objectifs politiques légitimes?</li> <li>Quelles sont les répercussions légales, économiques et sociales découlant de la non-reconnaissance de certains métiers?</li> <li>Le droit devrait-il reconnaître un plus grand éventail de métiers et appuyer davantage la promotion du bien-être de tous les travailleurs, au sens large du terme?</li> </ul> </li> <li>L'on compte identifier les différentes catégories de travailleurs vulnérables et explorer les possibilités politiques de responsabiliser ces groupes de travailleurs. Le but ne se limite pas à tracer un portrait descriptif de la condition des travailleurs vulnérables au Canada, mais aussi d'élaborer un cadre de travail productif afin d'être en mesure d'évaluer les moyens politiques et réglementaires disponibles.</li> </ul>

# Rapports de gouvernance

Principales activités mises en œuvre (suite)	Résultats clés obtenus (suite)
<p><i>Documents de discussion sur le thème de la gouvernance de la liberté de choisir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance et co-production des services publics</li> <li>Réglementation et liberté : articulations dans le discours des acteurs. Une analyse des représentations de la régulation sociale et de la gouvernance</li> <li>Reproductive Technology : Legal and Policy Choices (La technologie reproductive: Possibilités juridiques et politiques)</li> <li>Accommodating New Forms of Evidence : Aboriginal Oral Histories in the Courts (Admission de nouveaux types d'éléments de preuve : Les histoires de la tradition orale autochtone devant les tribunaux)</li> <li>Law, Freedom and the City (Le droit, la liberté et la ville)</li> </ul> <p><i>Documents de discussion sur le thème le Droit et la citoyenneté</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Citoyenneté multinationale : incidences pratiques d'un modèle théorique</li> <li>Crises de l'État social, reculs de la citoyenneté sociale?</li> <li>Établir un lien entre économie, sexe et citoyenneté : possibilités et limites</li> <li>Citoyenneté étrangère</li> <li>Droit, citoyenneté et citoyenneté juridique</li> <li>Inventions juridiques vis-à-vis l'invalidité : Éléments d'une théorie d'incapacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'après les résultats de recherche, on peut s'attendre à ce que le concept de liberté de choisir en tant que caractéristique prédominante de la pensée politique, sociale et juridique, soit remis en question. Par exemple, que signifie le fait qu'une société croit en la liberté de choisir ? Que signifie le fait qu'elle utilise ce concept comme principe de base? On examine dans quelle mesure les rapports de travail, le système juridique, la famille, les loisirs, les centres urbains et la vie en collectivité reflètent le principe de liberté de choisir et la question de savoir si la liberté de choisir constitue un idéal digne d'être poursuivi. On étudiera aussi les limites auxquelles cette notion est assujettie dans le contexte d'un monde marqué par l'inégalité.</li> </ul>
<p><b>Crédits réels affectés aux activités liées aux rapports de gouvernance pour la période se terminant le 31 mars 2004 : 1 232 620 \$</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'après les résultats de recherche, il faut s'attendre à ce que l'on examine les questions touchant aux rapports entre la citoyenneté et la territorialité. On examinera aussi la manière dont d'autres disciplines ont commencé à formuler des théories sur le concept de citoyenneté qui englobent des notions plus larges et parfois plus subtiles de ce concept, ainsi que des éléments de caractère civil, politique, économique et social. On examinera aussi les répercussions découlant de la transformation des notions d'État, de frontières et la participation au concept de citoyenneté.</li> </ul>

# Rapports de gouvernance

Principales activités mises en œuvre (suite)	Résultats clés obtenus (suite)
<p><b>Un vote qui compte : la réforme électorale au Canada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Commission du droit a publié le document <i>Un vote qui compte : La réforme électorale au Canada</i> qui propose des changements au système électoral du Canada afin de satisfaire aux aspirations démocratiques des Canadiens et des Canadiennes et à leurs attentes quant à un rapport de gouvernance plus objectif et plus participatif. Le document propose aussi qu'un tiers des sièges de la Chambre des communes soient attribués sur une base proportionnelle afin de mieux représenter la diversité des points de vue des citoyens.</li> </ul> <p><b>Rapports de recherche sur la réforme électorale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une question de valeurs : la représentation dans le système canadien de gouvernance actuel</li> <li>Repenser la représentation : vers une gouvernance démocratique au Canada</li> <li>La représentation autochtone au gouvernement : un examen comparatif</li> <li>Valoriser les Canadiens : Les options pour la réforme du système électoral au Canada</li> <li>La représentation politique au Canada : sur quelques considérations théoriques et empiriques</li> <li>Réforme du mode de scrutin fédéral : les recommandations de la Commission du droit à l'épreuve des principes non écrits de la constitution</li> </ul> <p><b>Groupe de discussion sur la représentation des femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Commission du droit a co-parrainé et co-organisé la tenue d'un débat au sujet de la représentation des femmes à la Chambre des communes, pour répondre à la rétroaction des Canadiens et des Canadiennes en la matière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le document <i>Un vote qui compte : La réforme électorale au Canada</i> étudie la pertinence et le poids des arguments en faveur de la réforme du système électoral canadien. Il évalue aussi une série de systèmes électoraux et présente 23 recommandations pour la réforme du système électoral du Canada.</li> <li>Cette publication recommande aussi au Canada d'ajouter un élément de proportionnalité au système canadien et fait des recommandations qui favorisent une meilleure représentation des femmes, des membres des minorités et des Autochtones à la Chambre de communes. Elle aborde aussi la participation et la représentation des jeunes et examine plusieurs questions sur la structuration du système électoral, puis étudie la manière de mettre sur pied et de contrôler un nouveau système électoral au Canada. Cette publication sera aussi utile aux nombreuses initiatives provinciales actuelles et va certainement stimuler au niveau fédéral les efforts favorisant une réforme très nécessaire.</li> </ul>



# Rapports de gouvernance

## Engagements antérieurs

Les Canadiens et les Canadiennes tendent à déléguer leurs institutions publiques et manifestent un plus grand scepticisme quant à la pertinence de leurs interventions. De plus en plus de Canadiens et de Canadiennes s'attendent à ce que leurs institutions publiques souscrivent à certaines valeurs telles que la pluralité, le choix et la diversité. Ces attentes donnent à penser que les Canadiens et les Canadiennes ont peut-être changé leurs perceptions du concept de « citoyenneté ». L'état de « citoyenneté » est de plus en plus perçu comme une participation active aux politiques démocratiques dans le cadre de la position occupée par le Canada dans le contexte international.

Au cours de l'exercice 2003-2004, pour ce qui est des rapports de gouvernance, la Commission du droit s'est engagée à examiner les défis que pose l'autonomie des Premières Nations. La Commission s'est aussi engagée à étudier l'influence des autorités internationales et des politiques étrangères sur le Canada, ainsi que l'influence du Canada dans le monde et le contrôle des activités corporatives à l'étranger. Enfin, la Commission s'est également engagée à étudier les mécanismes de prise de décision au sein des institutions, tant publiques que privées, et de continuer le débat public sur les possibilités d'améliorer les institutions démocratiques.

Principales activités mises en œuvre	Résultats clés obtenus
<p><b>Traditions juridiques autochtones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Commission du droit étudie, au moyen de recherches et de consultations, la question de la protection et du respect des traditions juridiques autochtones dans d'une société de plus en plus pluraliste. La Commission rédige, en partenariat avec le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, un document de discussion en la matière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'après les résultats de recherche, on peut s'attendre à ce que les traditions autochtones occupent une place plus importante au sein du système juridique canadien. On s'efforce d'identifier des outils que le système juridique pourra adopter afin de permettre l'expression des différences dans le cadre des prises de décision. On pourra identifier la tension qui surgit lorsque l'on exprime des différences et ainsi, élaborer des recommandations sur la manière dont des traditions juridiques différentes pourront co-exister efficacement.</li> </ul>
<p><b>La gouvernance au-delà des frontières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Commission du droit travaille avec deux chercheurs virtuels de l'université de Toronto et de Osgoode Hall qui se consacrent à des recherches supplémentaires et qui préparent un document de discussion sur les différentes approches possibles envers la gouvernance dans le cadre de l'interdépendance de plus en plus grande existant entre les pays en raison de la mondialisation. La Commission du droit a consulté des universitaires et des représentants du gouvernement fédéral sur le projet et a organisé des discussions sur la responsabilité sociale des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'après les résultats de recherche, il semble que l'on soulèvera beaucoup de questions portant sur la manière dont le Canada peut s'adapter dans un monde de plus en plus interdépendant et adopter une approche proactive afin de conserver l'autonomie nécessaire pour répondre aux besoins de ses résidents, la meilleure manière d'harmoniser les engagements internationaux avec les politiques et les lois nationales et la manière de répondre à une diversité d'acteurs non-gouvernementaux et privés qui ont une grande influence sur la vie des Canadiens et des Canadiennes en raison de leurs interactions internationales ou transnationales.</li> </ul>

# Rapports personnels

## Engagements antérieurs

Une bonne partie du droit canadien repose sur des hypothèses sur la manière dont les personnes organisent leur vie privée et se lient à leurs partenaires, parents, enfants et à d'autres proches. Ces hypothèses ne reflètent peut-être pas adéquatement ou exactement la réalité actuelle. La Commission examine comment le droit pourrait être conçu de façon à répondre plus efficacement aux rapports personnels entretenus au sein de la population canadienne.

Au cours de l'exercice 2003-2004, pour ce qui est des rapports personnels, la Commission du droit s'est engagée à examiner les rapports en fonction de l'âge des parties et des générations et à encourager les citoyens à entamer des discussions en la matière afin d'approfondir le débat et de donner à des groupes de personnes qui ne sont pas souvent invitées à participer aux débats publics, notamment aux jeunes et aux personnes du troisième âge, la possibilité d'échanger des idées sur ce thème.

## Principales activités mises en œuvre

### Une question d'âge

- La Commission du droit a lancé un document de discussion portant sur les rapports intergénérationnels : *Une question d'âge : Les rapports entre les générations et le droit*
- Des consultations ont eu lieu avec des universitaires, un groupe de jeunes et le grand public. Le concours Roderick A. Macdonald pour les étudiant(e)s des écoles secondaires a demandé qu'ils réfléchissent sur *Une question d'âge*. La Commission du droit a reçu des soumissions écrites et artistiques.

## Résultats clés obtenus

- Le document de discussion examine la question de savoir si l'âge constitue toujours un critère légitime dans le cadre de certains choix faits par la société et si cela favorise des relations intergénérationnelles saines. Peut-être serait-il préférable d'adopter d'autres critères?
- Le document de discussion fait valoir qu'une société concernée par les notions de justice et d'égalité doit rejeter des hypothèses et les stéréotypes dépassés au sujet des enfants, des adolescents et des aînés. Les lois qui reflètent de tels stéréotypes et hypothèses doivent être modernisées, afin que tous les citoyens soient traités avec dignité et respect, en tant que participants à part entière de la société.

### Au-delà de la conjugalité

- La Commission du droit a été invitée à présenter son rapport *Au-delà de la conjugalité : La reconnaissance et le soutien des rapports de nature personnelle entre adultes* dans le cadre d'un congrès sur le droit de la famille en Afrique du Sud.

- La South African Law Reform Commission (Commission de réforme du droit de l'Afrique du Sud) a récemment publié un document de discussion portant sur les partenariats familiaux qui s'est fortement inspiré du travail de la Commission du droit. Ce rapport a été cité par de nombreux tribunaux et commissions et il passe en revue de nombreux rapports de recherche publiés au Canada et dans d'autres pays.

**Crédits réels affectés aux activités liées aux rapports personnels pour la période se terminant le 31 mars 2004 : 287 769 \$**

## Aperçu du rendement

---

La présente section donne des renseignements détaillés sur chacune des initiatives du programme de la Commission du droit.

Vous trouverez pour chacun des domaines clés, une description des engagements antérieurs figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités de l'exercice 2003-2004, ainsi qu'un résumé des activités principales mises en œuvre et les résultats clés obtenus. De plus, l'on présente aussi les crédits réels affectés à chaque domaine clé pour qu'il soit plus facile d'établir les liens entre les dépenses et les résultats obtenus.

On présente aussi un aperçu des initiatives d'amélioration du cadre de gestion et de responsabilisation pour souligner les activités qui ont été planifiées ou mises sur pied, ainsi que les progrès ou les résultats obtenus, le cas échéant.

Des renseignements supplémentaires sur les engagements antérieurs de la Commission du droit sont disponibles dans le rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 à l'adresse suivante : [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/LCC-CDCLCC-CDCr34\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/LCC-CDCLCC-CDCr34_f.asp).

Des renseignements supplémentaires sur les activités ayant été mises en place et sur les résultats obtenus sont aussi disponibles dans le Rapport annuel de 2003-2004 de la Commission, lequel sera affiché au site Web de la Commission lorsqu'il aura été présenté devant le Parlement.

Le lecteur peut avoir pleinement confiance dans la fiabilité des données sur le rendement présentées. Les engagements antérieurs ont été soulignés dans le Rapport de la Commission du droit sur les plans et les priorités pour l'exercice 2003-2004, les principales activités mises en œuvre concernant des travaux de recherche en cours ou terminés et des publications sont offertes au public, et les résultats obtenus sont fondés sur des conclusions et questions soulevées dans le cadre des travaux de recherche et publications. Il est possible de vérifier l'information sur le rendement grâce à l'examen des travaux de recherche et des publications et à la rétroaction des membres des groupes de discussion, des partenaires de recherche et des parties externes intéressées. Les commissaires et le conseil consultatif supervisent continuellement les travaux de recherche et les publications de la Commission pour s'assurer qu'ils sont pertinents.

## Ressources

La Commission est financée grâce à des crédits parlementaires et elle est autorisée à dépenser son revenu gagné au cours de l'année. Les dépenses consistent essentiellement en salaires, contrats de recherche et frais généraux d'exploitation.

À la suite de consultations auprès de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission du droit a récemment déménagée dans de nouveaux bureaux, car ses bureaux antérieurs ne satisfaisaient plus à ses besoins. Ce déménagement a causé une dépense supplémentaire ponctuelle de 312 682 \$ que la Commission a financé au moyen d'un budget supplémentaire de dépenses lui ayant été accordé.

On trouvera un aperçu des dépenses de la Commission pour la période se terminant le 31 mars 2004 à l'annexe 1 – Tableaux financiers.

## Respect des engagements antérieurs

Tous les engagements antérieurs figurant au Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 ont été respectés au moyen d'activités de recherche continues et de la publication de documents. On a effectué des recherches supplémentaires sur le thème de la *Réforme électorale* dans le domaine des rapports de gouvernance, ce qui n'avait pas été prévu à l'origine. Cette recherche supplémentaire a été menée à la suite de consultations publiques et de la réaction du public, ainsi que d'efforts ininterrompus des provinces dans la recherche de possibilités de réforme électorale. En raison de cette initiative supplémentaire de recherche, d'autres projets de recherche portant sur le thème *En quête de sécurité* dans le domaine des rapports sociaux ont dû être quelque peu retardés.

La prochaine section fournit de l'information détaillée portant sur le rendement en ce qui concerne les initiatives du programme de la Commission du droit et les dépenses réelles touchant les engagements antérieurs pour chaque domaine clé. On y donne aussi des renseignements portant sur les initiatives d'amélioration du cadre de gestion et de responsabilisation de la Commission du droit.



- la population canadienne.

#### ■ **Rapports de gouvernance**

Les Canadiens et les Canadiennes tendent à délaissier leurs institutions publiques et manifestent un plus grand scepticisme quant à la pertinence de leurs interventions. De plus en plus de Canadiens et de Canadiennes s'attendent à ce que leurs institutions publiques souscrivent à certaines valeurs telles que la pluralité, le choix et la diversité. Ces attentes donnent à penser que les Canadiens et les Canadiennes ont peut-être changé leurs perceptions du concept de « citoyenneté ». L'état de « citoyenneté » est de plus en plus perçu comme une participation active aux politiques démocratiques dans le cadre de la position occupée par le Canada dans le contexte international.

#### ■ **Rapports économiques**

La mutation des milieux de travail, la création de nouvelles formes de propriété et de richesse, la reconnaissance de l'importance du travail, rémunéré ou non, les nouvelles méthodes de conduite des affaires, la mondialisation et l'émergence d'une économie fondée sur le savoir ont toutes d'importantes conséquences, tant pour les personnes qui entrent sur le marché du travail que pour celles dont l'emploi actuel se trouve menacé. La Commission du droit explore les moyens de mieux structurer le droit pour renforcer l'économie du pays, tout en protégeant les valeurs sociales fondamentales.

#### ■ **Rapports sociaux**

Les rapports sociaux harmonieux et sains reposent sur la confiance, l'interdépendance et le respect. Cependant la méfiance et le conflit sont des incidences inévitables de la vie de tous les jours. Le droit dépend souvent des institutions publiques comme le système de justice criminelle et la police pour résoudre les conflits et assurer la sécurité. Toutefois, les Canadiens et les Canadiennes s'en remettent de plus en plus aux méthodes non formelles de résolution des conflits et aux institutions privées pour assurer leur sécurité.

Un tel cadre de thèmes met l'accent sur la primauté des rapports et le rôle de soutien du droit dans le type de rapports entre les personnes au sein d'une société moderne. Ce sont ces rapports mêmes et non des règles de droit précises qui constituent le point de départ des efforts de recherche. Nos études portent sur les rapports, non parce qu'il s'agit de réflexions passives sur des concepts juridiques, mais plutôt parce qu'il s'agit d'institutions sociales dynamiques.

La Commission poursuit également son travail sur une question fondamentale qui concerne les quatre domaines clés, notamment *Qu'est-ce qu'un crime?* L'objectif de cette recherche consiste à déterminer la raison pour laquelle certains comportements sont considérés comme un crime ainsi que l'incidence de cette conceptualisation sur les rapports personnels, sociaux, économiques et de gouvernance.

## Résultat stratégique

Le résultat stratégique de la Commission consiste en des conseils indépendants sur la réforme du droit canadien, de ses institutions et de ses procédures pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins en pleine évolution de la société canadienne.

Pour la période se terminant le 31 mars 2004, les dépenses réelles totales du résultat stratégique s'élevaient à 3 777 000 \$, ce qui représente le coût net du programme comme l'indique le tableau 2 de l'annexe 1.

## Plans et priorités

Dans la poursuite de sa mission, de son mandat et de son résultat stratégique, la Commission effectue des recherches, engage des Canadiens et des Canadiennes et prône des positions influentes afin de modifier les questions fondamentales relatives au droit canadien, aux institutions et aux procédures juridiques.

Étant donné la nature de la mission et du mandat de la Commission, et compte tenu de la recherche et des activités de discussion nécessaires pour réaliser le résultat stratégique, les résultats à obtenir sont définis en relation avec la capacité de la Commission du droit à stimuler la recherche et la discussion portant sur des questions juridiques d'intérêt public, de faire progresser de nouveaux concepts de droit, et de formuler des recommandations à examiner.

Les résultats définitifs, comme le renouvellement du droit, exigent une perspective à long terme et dépendent des programmes de différents gouvernements ainsi que de leur volonté de mettre en œuvre les recommandations de la Commission du droit. Ces résultats définitifs ne sont donc pas considérés comme relevant directement de la Commission du droit.

## Initiatives principales du programme

Pour parvenir au résultat stratégique, la Commission poursuit ses activités dans quatre domaines clés, qui sont de vastes thèmes reflétant les préoccupations des Canadiens et des Canadiennes, et qui rejoignent l'essentiel de leurs rapports avec le droit et le système juridique. On peut les décrire de la manière suivante :

### ■ *Rapports personnels*

Une bonne partie du droit canadien repose sur des hypothèses sur la manière dont les personnes organisent leur vie privée et se lient à leurs partenaires, parents, enfants et à d'autres proches. Ces hypothèses ne reflètent peut-être pas adéquatement ou correctement la réalité actuelle. La Commission examine comment le droit pourrait être conçu de façon à répondre plus efficacement aux rapports personnels entretenus au sein de

changements sociaux. Elle doit aussi évaluer les solutions qui sont élaborées et testées au Canada et partout dans le monde.

L'objectif est de continuer de se tenir au courant des développements de la recherche aux plans national et international, d'étendre les réseaux de chercheurs et de créer des partenariats qui bénéficieraient de l'apport de tous les secteurs (académique, gouvernemental, privé et bénévole) soutenant nos efforts.

## Mécanismes de consultation innovateurs

La recherche doit être mise à la portée des citoyens. Il s'agit pour la Commission du droit d'engager les Canadiens et les Canadiennes dans un processus de réflexion critique sur le droit qui permette aux citoyens de participer à l'identification et à l'étude des solutions. Les changements dans le droit doivent soutenir la capacité des citoyens de façonner leurs institutions de façon juste et accessible.

La Commission du droit a donc élaboré une méthodologie de consultation innovatrice qui met l'accent sur la participation des citoyens aux enjeux de la réforme du droit et sur leur capacité à continuer de se faire entendre. Par exemple, l'on recueille des commentaires portant sur les publications de la Commission du droit et celle-ci publie des articles, fait des présentations et tient des consultations publiques afin de continuer le débat. La Commission du droit vise donc à faciliter la contribution des citoyens à la création d'un droit vivant qui réponde à leurs besoins et leur engagement continu dans les questions de justice.

## Recommandations pertinentes

Les recommandations formulées par la Commission du droit proviennent de ses recherches et de ses consultations. Une des étapes du processus consiste à mettre à la portée des décideurs les solutions qui pourront bien répondre aux problèmes de notre société. Les recommandations de la Commission ne visent pas uniquement les acteurs gouvernementaux, mais tous les acteurs qui participent à une réforme : les institutions juridiques ainsi que les organisations non-gouvernementales, le secteur privé, les employeurs, les consommateurs et les usagers. Pour être efficace, une réforme doit engager une multitude de citoyens par rapport à leurs différents rôles et leurs institutions.

- ☐ un partenariat avec deux organisations consacrées à la recherche sur les jeux de hasard, avec qui elle effectue des recherches dans le cadre du thème *Qu'est-ce qu'un crime?*

- ☐ des consultations avec des représentants du gouvernement fédéral et du gouvernement de l'Ontario au sujet des questions sur la vie privée;

- ☐ la Commission reçoit des conseils et du soutien d'autres agences et ministères gouvernementaux, y compris Elections Canada (dans le domaine de la réforme électorale), le ministère du Solliciteur général du Canada ainsi que le ministère de la Justice; et

- ☐ des partenariats avec de nombreuses maisons de publication qui publient et distribuent les rapports de recherche de la Commission dont : Les Presses de l'Université Laval, UBC Press, the University of Ottawa Press, Les Éditions Thémis, the University of Toronto Press et Carswell.

## Attentes du public

Les sociétés démocratiques ont de grandes attentes en ce qui concerne leur droit. Une des caractéristiques principales des sociétés modernes est qu'elles utilisent le droit comme mécanisme de contrôle social. Elles souhaitent être soumise à la primauté du droit et donc à un droit qui soit pertinent et qui permette à chacun une participation entière. Les changements sociaux et économiques mettent continuellement à l'épreuve la capacité du droit de répondre adéquatement à ces attentes.

Par conséquent, les citoyens exigent une réforme du droit et que celui-ci s'adapte bien à l'évolution de la société et aux questions sociales. Souvent, les attentes des citoyens et leur prévision de l'incidence des changements sociaux sur le droit sont contradictoires. La Commission du droit fait face au défi de faciliter une discussion publique éclairée sur les questions relatives à la réforme du droit.

Les Canadiens et les Canadiennes font face à questions sociales et juridiques complexes. Certaines de ces questions ne sont pas faciles à comprendre et il est nécessaire de faire appel à des études et à des recherches multidisciplinaires – qui font intervenir des considérations sociales, économiques et culturelles en la matière, afin de simplement pouvoir définir leur nature et leur portée.

Afin de s'acquitter de son mandat et de conserver l'attention du public, la Commission du droit doit développer des processus de recherche et de consultation permettant l'élaboration de propositions d'amélioration du droit. Le travail de la Commission du droit comprend trois volets : la recherche d'avant-garde, la consultation innovatrice et l'élaboration de recommandations pertinentes.

## Recherche d'avant-garde

La démarche de recherche est pluridisciplinaire et consultative. Elle se fonde sur des données empiriques et doit se situer à la fine pointe des connaissances sur les



## Partenariats

Beaucoup de problèmes liés à la réforme du droit présentent une dimension autant fédérale que provinciale qui nécessite une action concertée de la part des gouvernements. La Commission du droit entreprend des projets de recherche, de concert avec les commissions de réforme du droit et les ministères de la justice des provinces, qui chercheront à coordonner les stratégies élaborées. La Commission travaille en collaboration avec un grand nombre d'organisations, pour effectuer des travaux de recherche, organiser des forums ou des colloques ou y participer et publier ainsi que distribuer des documents de recherche.

La Commission du droit sollicite régulièrement des offres de service auprès de partenaires potentiels et évalue formellement leurs propositions. Elle a établi des partenariats avec des universités et plusieurs corps professionnels afin de profiter de la participation d'universitaires et de professionnels dans ses recherches et afin de leur demander leur avis sur les documents de travail et d'autres documents qu'elle a publiés. Les universitaires qui participent à ses programmes proviennent de divers domaines comme le droit, la sociologie, l'histoire et les sciences politiques. Il est considéré essentiel pour la Commission de déterminer régulièrement les possibilités de partenariat afin de créer des économies d'échelle et des synergies de levier avec les intervenants.

Voici des exemples de partenariat :

- *l'Initiative Rapports en évolution* : un concours annuel qui se tient en association avec le Conseil de recherches en sciences humaines auquel des chercheurs de toutes les disciplines, peuvent participer;
- un concours annuel visant à recruter deux chercheurs virtuels en résidence se tient également en association avec le Conseil de recherches en sciences humaines;
- une entente pluriannuelle conclue avec l'Association canadienne des professeurs de droit, l'Association canadienne de droit et société et le Conseil des doyens et doyens des facultés de droit du Canada permettant de tenir un concours annuel intitulé « Perspectives juridiques » pour la préparation de documents scientifiques portant sur une question liée à un programme de recherche de la Commission;
- un projet conjoint entrepris par le Réseau canadiens de recherche en politiques publiques sur le travailleur vulnérable et par l'Institut sur la gouvernance, concernant différentes questions de gouvernance;

- une étroite collaboration avec plusieurs organisations communautaires et bénévoles tant au niveau national qu'international : la Commission du droit travaille avec l'organisme YOUNCAN et avec d'autres associations communautaires sur le projet de réforme électorale, ainsi qu'avec l'Indigenous Bar Association avec qui elle étudie les traditions juridiques autochtones. La Commission a aussi établi un partenariat avec la Fédération canadienne des sciences humaines et sociales;

conséquence, la Commission fonctionne comme une organisation autonome, responsable par l'entremise du ministre de la Justice, devant le Parlement pour la conduite de ses affaires.

L'indépendance à l'égard du ministère de la Justice permet à la Commission d'entreprendre des projets de réforme du droit pluriministériels qui ne sont pas nécessairement menés par le programme législatif du gouvernement. En tant qu'organisme indépendant, la Commission peut efficacement adopter un point de vue à long terme sur les lois, les institutions et les politiques nécessaires permettant de réagir aux questions complexes en évolution.

## Stratégies et approches

La Commission du droit réalise son mandat en favorisant des recherches pertinentes qui incitent directement les Canadiens et les Canadiennes à renouveler le droit. La Commission élabore et met en œuvre des programmes de recherche qui aideront à comprendre le rôle que le droit peut et doit jouer dans la société canadienne.

Les commissaires établissent les priorités de recherche sur le fondement de l'avis du conseil consultatif. Le conseil se réunit deux fois par année et ses membres communiquent régulièrement avec la Commission du droit par correspondance. On fait appel à des dispositifs supplémentaires pour garder la communication avec les autres parties intéressées. La Commission utilise diverses formules pour engager les Canadiens et les Canadiennes à participer au renouvellement du droit et pour leur permettre de se prononcer en la matière. La Commission du droit du Canada fait aussi partie de nombreux réseaux interinstitutionnels pour être continuellement informée des développements de la réforme du droit dans le monde entier.

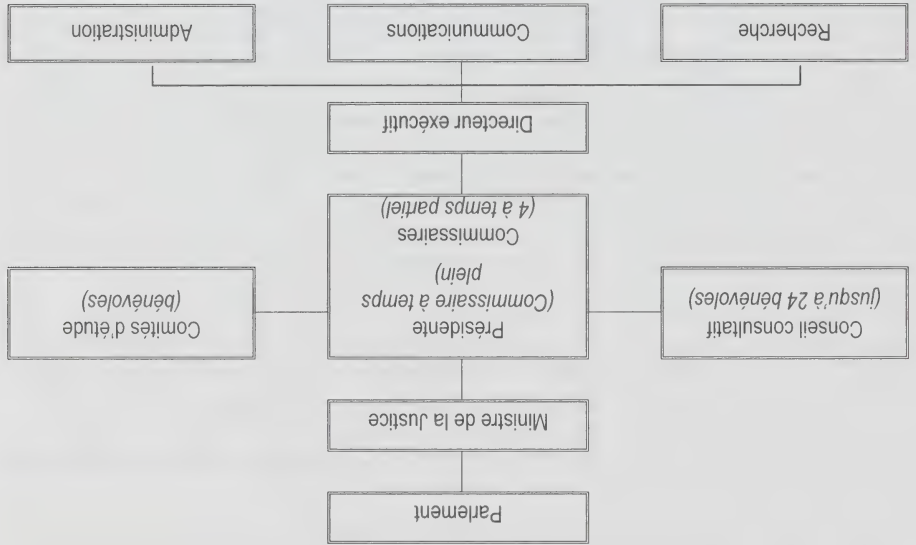
La Commission du droit doit conserver et développer sa visibilité lui permettant de continuer à encourager les Canadiens et les Canadiennes à participer au renouvellement du droit et à offrir aux citoyens intéressés la possibilité de faire valoir leur point de vue. Pour réaliser cet objectif, la Commission du droit s'efforce de participer à des congrès et à des groupes de discussion pertinents, ainsi que de parrainer et d'organiser des événements de ce genre lorsque cela est nécessaire.

Les résultats des recherches et des consultations de la Commission sont résumés dans des documents publics qui font connaître ses conclusions et ses propositions et qui sont distribués à grande échelle. Occasionnellement, celles-ci peuvent prendre la forme de recommandation à l'intention du Parlement et d'autres décideurs.

La Commission du droit du Canada ne se limite pas à la publication et à la distribution de ses rapports de recherche, mais elle utilise d'autres médias et tribunes, notamment en diffusant les résultats de ses études par des moyens électroniques, en produisant des émissions radiophoniques et sur vidéo, en parrainant des congrès et des colloques, en organisant des discussions en ligne sur le web, des conférences de presse et des assemblées publiques.

## Structure de l'organisation

La Commission du droit est une agence ministérielle indépendante, responsable devant le Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Justice. Le gouverneur en conseil nomme le président et quatre commissaires à temps partiel, sur la recommandation du ministre de la Justice, pour des mandats d'au plus cinq ans. La Commission est aidée, dans ses fonctions, par un petit secrétariat dirigé par un directeur exécutif.



La Commission a mis sur pied un conseil consultatif bénévole composé jusqu'à 24 particuliers et spécialistes reflétant la diversité socio-économique et culturelle du Canada et représentant un vaste éventail de disciplines. Le Conseil aide à définir les orientations stratégiques et le programme de recherche à long terme de la Commission et se prononce sur l'examen du rendement et toute autre question pertinente.

Des comités d'étude sont formés, au besoin, pour fournir des conseils sur des projets de recherche particuliers. Chaque comité est dirigé par un commissaire et est composé de spécialistes bénévoles de diverses disciplines et de membres des collectivités touchées. Afin d'appuyer les comités d'étude, des contrats de recherche sont accordés à des spécialistes reconnus du secteur privé et du milieu universitaire.

## Indépendance

En vertu de la *Loi sur la Commission du droit du Canada*, la Commission a pour mission de fournir, sur la base des connaissances et de l'expérience d'un large éventail de groupes et d'individus, des conseils indépendants sur la réforme du droit du Canada. En

## Contexte organisationnel

### Mission

La raison d'être de la Commission du droit du Canada est mieux exprimée dans son énoncé de mission que voici :

**Engager les Canadiens et les Canadiennes dans la réforme du droit afin de s'assurer qu'il soit pertinent, dynamique, efficace, juste et également accessible à tous et à toutes.**

On peut trouver de l'information au sujet de la Commission du droit du Canada et de sa mission sur son site Web à l'adresse suivante : <http://www.cdc.gc.ca>

### Mandat

Le mandat de la Commission du droit du Canada découle de la *Loi sur la Commission du droit du Canada* qui est entrée en vigueur en avril 1997. Le mandat juridique de la Commission est « d'étudier et de revoir le droit du Canada et ses effets, d'une façon systématique qui reflète les concepts et les institutions des deux systèmes juridiques du Canada ».

L'article 3 de la *Loi sur la Commission du droit du Canada* impose à la Commission de mettre l'accent sur quatre orientations :

- **Nouveaux concepts juridiques** : La Commission du droit doit travailler à l'élaboration de nouvelles perspectives et de nouveaux concepts juridiques.
- **Efficacité et accessibilité** : La Commission du droit doit instituer des mesures qui rendent le système juridique plus efficace, plus économique et plus accessible.
- **Encouragement du débat critique** : La Commission du droit a pour mission d'encourager la participation au débat critique au sujet du droit et de son mode de fonctionnement au sein de la société canadienne. On l'incite à établir des liens productifs avec tous les milieux – y compris universitaires – de façon à s'assurer de leur coopération et de leur coordination relativement aux initiatives de réforme du droit.
- **La suppression des règles désuètes et des anomalies** : La Commission du droit doit se consacrer à la suppression des règles de droit tombées en désuétude et des anomalies du droit.

On peut trouver le texte de la *Loi sur la Commission du droit du Canada* sur le site Web de la Commission à l'adresse suivante : <http://www.lcc.gc.ca/ft/about/lcca.asp>.



**Qu'est-ce qu'un crime ?**

- Continuer la recherche pour comprendre les raisons pour lesquelles certains types de comportements sont rattachés au concept de crime et pour examiner les répercussions d'un tel concept sur les rapports personnels, sociaux, économiques et de gouvernance.
- Affecter des fonds à des études multidisciplinaires de cas ayant pour but d'étudier les éléments qui constituent la définition du comportement criminel inacceptable, ainsi que les mécanismes et les techniques permettant de faire face à un tel comportement.

- Le document de discussion sur *Qu'est-ce qu'un crime? Des défis et des choix* encourage la discussion et le débat sur une série de stratégies permettant de contrer les conduites inacceptables. Il expose les possibilités de choisir une ou plusieurs stratégies et les répercussions de ces choix.
- On y retrouve des études de cas qui examinent les éléments qui constituent la définition de comportement criminel inacceptable, ainsi que les mécanismes et les techniques permettant de faire face à certains comportements.

## ENGAGEMENTS ANTÉRIEURS

## RÉSULTATS CLÉS OBTENUS

### Rapports économiques

- Examiner les moyens par lesquels le droit permet aux personnes d'atteindre la sécurité financière, ou les en empêche.
- Déterminer si le droit reconnaît certains métiers de manière satisfaisante et si il veille de manière adéquate à la sécurité économique de ceux qui se consacrent à ces métiers.

- La recherche qui se consacre au thème *Travailler, oui mais... : Le droit du travail au bout de l'étude* la vulnérabilité de certains travailleurs et soulève des questions portant sur leur sécurité économique. Elle identifie aussi des possibilités réglementaires et politiques permettant de responsabiliser ces groupes.
- La recherche consacrée au sujet de *La Loi sur les banques et la modernisation du droit canadien des sûretés* évalue dans quelle mesure la coexistence de deux régimes de transactions garanties peut avoir provoqué une certaine incertitude qui a eu pour effet de diminuer l'efficacité du droit canadien des transactions garanties.
- Le rapport sur *Capitaliser le savoir : Réduire l'incertitude que suscitent les sûretés constituées sur les droits de propriété intellectuelle* propose des recommandations au Parlement pour améliorer le cadre juridique fédéral régissant les droits de propriété intellectuelle, des recommandations sur la restructuration du régime fédéral d'enregistrement de la propriété intellectuelle, des recommandations pour que le gouvernement favorise l'augmentation du nombre de spécialistes capables d'évaluer les droits de propriété intellectuelle, des recommandations pour que l'on élabore des cours et du matériel didactique portant sur les sûretés constituées sur les droits de propriété intellectuelle et pour que l'on favorise la spécialisation en droit commercial et en droit de la propriété intellectuelle.

### Rapports sociaux

- Lancer une consultation auprès des Canadiens et des Canadiennes sur leur perception du système juridique ainsi que sur les principes et les applications de la justice réparatrice
- Continuer les consultations et la recherche pour approfondir la discussion sur le futur du maintien de l'ordre

- Le rapport sur *La transformation des rapports humains par la justice participative* examine l'expérience canadienne en matière de justice participative et propose aux gouvernements, aux représentants de la justice, aux associations communautaires et aux personnes qui travaillent dans le domaine du règlement de conflits des moyens de participer au développement de processus de justice innovateurs.
- On a effectué des consultations et des recherches sur le thème *En quête de sécurité* qui se penchent sur le rôle des organisations privées de maintien de l'ordre dont des compagnies privées de sécurité, des compagnies d'assurances, des comptables judiciaires et des services de sécurité industrielle à l'intérieur. Ces consultations et ces recherches encouragent le débat sur le rôle que de telles compagnies privées de sécurité devraient jouer et sur les règlements à prendre.

# Résumé du rendement

Voici un tableau qui résume les engagements et les résultats obtenus pour chacun des thèmes ou domaines clés dans le cadre de l'exercice se terminant le 31 mars 2004 :

ENGAGEMENTS ANTÉRIEURS		RÉSULTATS CLÉS OBTENUS
Rapports personnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner les rapports humains en fonction de l'âge et des rapports entre les générations, en se penchant particulièrement sur les enfants, les adolescents et les adultes plus âgés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication d'un document de discussion <i>Une question d'âge : Les rapports entre les générations et le droit</i> qui examine la question de savoir si l'âge et le cycle de vie standard, concepts sur lesquels se fonde une grande partie de notre politique sociale, constituent encore des approches légitimes qui favorisent les choix des citoyens et qui encouragent l'existence de relations saines entre les générations.</li> </ul>
Rapports de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner les défis en matière de gouvernance soulevés par l'autonomie des Premières Nations</li> <li>Examiner l'influence des autorités internationales et des politiques étrangères sur le Canada et l'influence du Canada dans le monde</li> <li>Examiner les mécanismes de prise de décision au sein des institutions publiques et privées</li> <li>Continuer d'encourager le débat public sur les possibilités d'améliorer les institutions démocratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche sur les <i>Traditions juridiques autochtones</i> qui définira la place qui doit être accordée aux traditions juridiques autochtones dans le système juridique du Canada.</li> <li>Recherche sur la <i>Gouvernance au-delà des frontières</i> qui examine les effets de la pression internationale à se conformer à certains standards, la question de savoir si le concept de souveraineté est encore pertinent, si l'affirmation de la souveraineté protège des valeurs particulières des Canadiens et des Canadiennes et la question de savoir si les instruments courants sont adaptés aux besoins du Canada.</li> <li>Réalisation et présentation du rapport intitulé <i>Un vote qui compte : La réforme électorale au Canada</i> qui étudie la pertinence et le poids des arguments appuyant la réforme du système électoral et qui fait des recommandations au sujet des modifications devant être apportées.</li> <li>La recherche sur la <i>gouvernance de la liberté de choisir</i> examine les répercussions du concept de liberté de choisir en tant que caractéristique principale de la pensée politique, juridique et sociale. On examine dans quelle mesure le travail, la famille, les loisirs, les centres urbains et la vie en collectivité reflètent le principe de liberté de choisir et la question de savoir si la liberté de choisir constitue un idéal digne d'être poursuivi.</li> <li>La recherche entreprise sur le <i>Droit et la citoyenneté</i> explore les questions touchant aux rapports entre la citoyenneté et la territorialité. On y examine aussi les manières dont différentes disciplines ont commencé à formuler des théories sur le concept de citoyenneté, en développant des notions plus vastes et plus subtiles de ce concept.</li> </ul>

## Contexte organisationnel

La mission de la Commission du droit du Canada est « d'engager les Canadiens et les Canadiennes dans la réforme du droit afin d'assurer qu'ils sont pertinents, dynamiques, efficaces, et juste également accessibles à tous et toutes ». Pour accomplir sa mission, la Commission du droit du Canada élabore et effectue des recherches d'avant-garde, utilise des mécanismes innovateurs de consultation et présente des recommandations qui visent à :

- ☐ élaborer de nouveaux concepts juridiques et de nouvelles approches en cette matière;
- ☐ rendre le système juridique plus efficace, économique et accessible;
- ☐ encourager le débat critique au sujet du droit et de répercussions sur la société canadienne;
- ☐ éliminer les règles désuètes et les anomalies du droit actuel.

La Commission du droit du Canada est dotée d'un programme et d'un objectif stratégique unifiés qui consistent en la prestation de conseils indépendants visant la réforme du droit canadien, de ses institutions et de ses procédures pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins changeants des Canadiens et des Canadiennes et de la société. Le total des dépenses, pour la période se terminant le 31 mars 2004, s'élève à environ 3,8 millions de dollars, ce qui représente le prix net du programme qui figure en détail à l'Annexe 1, au Tableau n° 2.

Pour accomplir sa mission et réaliser son résultat stratégique, la Commission du droit du Canada mène des recherches, lance des consultations et présente ses recommandations dans le cadre de quatre types de rapports humains que les Canadiens et les Canadiennes entretiennent entre eux :

- ☐ les rapports personnels;
- ☐ les rapports de gouvernance;
- ☐ les rapports économiques;
- ☐ les rapports sociaux.

Un tel cadre de thèmes de recherche ou de domaines clés met l'accent sur la suprématie des rapports et le rôle de guide du droit dans le type de rapports entre les personnes au sein d'une société moderne. Ce sont ces rapports mêmes et non des règles de droit précises qui constituent le point de départ des efforts de recherche de la Commission.

La Commission du droit poursuit aussi ses recherches dans le cadre d'une question fondamentale qui concerne les quatre domaines clés susmentionnés, à savoir *Qu'est-ce qu'un crime?* Le but de cette étude est de d'identifier pourquoi certains comportements sont définis comme des crimes et de déterminer les répercussions de ces définitions sur les rapports personnels, sociaux, économiques et de gouvernance.



## Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2003-2004 de la Commission du droit du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de préparation de rapports et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-04. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global juste et transparent du rendement de la Commission du droit du Canada à l'exercice 2003-04.

Nom : Nathalie Des Rosiers

Titre : Présidente

Date : \_\_\_\_\_

□ **Capitaliser le savoir : Réduire l'incertitude que suscitent les sûretés constituées sur les droits de propriété intellectuelle** – fait ressortir les insuffisances du droit commercial canadien en matière d'accès au crédit, dans le cadre d'une économie moderne basée sur le savoir. Nos rapports économiques ont été marqués par une transition vers une économie axée sur le savoir et il est nécessaire maintenant d'adapter le droit commercial qui soutient l'infrastructure du crédit et du placement.

La Commission du droit se penche aussi sur d'autres domaines importants qui ont aussi subi des transformations en matière de rapports sociaux, notamment : les conséquences de la mondialisation pour le droit et la gouvernance; le vieillissement de la population; *Qu'est-ce qu' un crime ?*; la reconnaissance des traditions juridiques autochtones; la protection des travailleurs vulnérables.

La nomination d'un nouveau président pour l'année prochaine apportera des changements au sein de la Commission du droit du Canada. Son mandat prescrit par loi constituante, qui consiste à examiner la fonction du droit et de ses institutions juridiques au moyen d'une approche multidisciplinaire et participative, reste essentiel dans le cadre des changements continus de notre économie et de notre société.

Au cours des quatre dernières années, la Commission du droit du Canada a joué du soutien que les Canadiens et les Canadiennes lui ont apporté dans sa mission et je voudrais tous les en remercier.



Nathalie Des Rosiers  
Présidente

## Message de la présidente

J'ai l'honneur de présenter le Rapport sur le rendement 2003-2004 de la Commission du droit du Canada pour la période qui se termine le 31 mars 2004. La présentation de ce rapport coïncide avec la fin de mon mandat à titre de présidente de la Commission du droit. J'avais été nommée en 2000 pour un mandat initial de trois ans et j'ai eu le plaisir d'être nommée de nouveau pour une période supplémentaire d'un an. Cela a vraiment été un privilège pour moi que de pouvoir contribuer au développement du droit au Canada en qualité de présidente de la Commission.

Le droit évolue dans le cadre des rapports humains de tous les jours et, parfois, le droit facilite le développement de rapports humains justes et équitables, qu'il s'agisse de rapports personnels, sociaux, économiques ou de gouvernance. Cependant, le droit entrave fréquemment le développement de rapports positifs, justes et enrichissants. L'objectif de la réforme du droit consiste à s'assurer que le droit correspond aux aspirations des Canadiens et des Canadiennes.

Depuis ses débuts, la Commission du droit du Canada a élaboré un plan de recherche ayant pour but de placer le droit dans un contexte social et dans le cadre des rapports humains. En l'année 2003-2004, la Commission du droit a continué ses recherches et elle a notamment soumis trois rapports qui visent à moderniser les institutions juridiques canadiennes :

- *La transformation des rapports humains par la justice participative* – a pour objectif de reconnaître que les parties à un différend éprouvent le besoin de participer à la résolution de leurs conflits. Ce document, qui fait l'historique du rôle des mécanismes de règlement de conflits dans le cadre d'une société dont les rapports humains sont de plus en plus fragmentés, examine le développement des mécanismes de médiation, de conciliation, ainsi que de justice réparatrice.

- *Un vote qui compte : la réforme électorale au Canada* qui examine notre système de gouvernement démocratique. Il propose des changements au mode de scrutin ainsi que d'autres mesures pour répondre à leurs attentes en ce qui concerne l'établissement de rapports plus équilibrés et plus participatifs au sein du gouvernement. Le rapport recommande que le gouvernement canadien ajoute un élément de proportionnalité au système électoral. Il présente aussi divers moyens d'améliorer la représentation des femmes, des membres de minorités, des Autochtones et des jeunes dans le système de gouvernement démocratique.





# Table des matières

3	Messages .....
3	Message de la présidente .....
5	Déclaration de la direction .....
6	Aperçu du rendement.....
10	Contexte organisationnel.....
10	Mission .....
10	Mandat .....
11	Structure de l'organisation .....
11	Indépendance .....
12	Stratégies et approches .....
13	Partenariats .....
14	Attentes du public .....
16	Modèle de performance .....
16	Résultat stratégique .....
16	Plans et priorités .....
16	Initiatives principales du programme .....
18	Ressources .....
18	Respect des engagements antérieurs .....
19	Aperçu du rendement.....
20	Rapports personnels .....
21	Rapports de gouvernance .....
24	Rapports économiques .....
26	Rapports sociaux .....
27	Qu'est-ce qu'un crime ? .....
28	Initiatives d'amélioration du cadre de responsabilisation de gestion .....
32	Annexe 1 – Tableaux financiers .....
34	Annexe 2 – Loi administrée .....
34	Annexe 3 – Information sur les personnes-ressources.....
35	Annexe 4 – États financiers .....



# Commission du droit du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004



*Irwin Cotler*

Ministre de la Justice





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à : [tma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.



# Commission du droit du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004



# **Military Police Complaints Commission of Canada**

## **Performance Report**

For the period ending  
March 31, 2004

**Canada**



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/88-2004  
ISBN 0-660-62649-7

## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

### Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5  
OR at: [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)



# **MILITARY POLICE COMPLAINTS COMMISSION**

## **DEPARTMENTAL PERFORMANCE REPORT**

**FOR THE PERIOD ENDING  
MARCH 31, 2004**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'W. Graham', is written over a horizontal line.

**The Honourable William Graham, P.C., M.P.  
Minister of National Defence**





TABLE OF CONTENTS

CHAIRPERSON’S MESSAGE..... i

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT ..... ii

SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE ..... iii

    Progress and Performance Against *Report on Plans and Priorities* (RPP) Commitments ..... iii

PERFORMANCE CONTEXT ..... 1

    Raison d’Être ..... 1

    Performance Highlights ..... 2

    Risks, Challenges and Possible Solutions ..... 3

DEPARTMENTAL PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOMES..... 5

    Strategic Outcome One ..... 5

    Strategic Outcome Two ..... 8

    Strategic Outcome Three ..... 11

APPENDIX A: FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW ..... A-1

APPENDIX B: 2003–04 EVALUATIONS AND REVIEWS..... B-1

APPENDIX C: HOW TO REACH THE COMPLAINTS COMMISSION ..... C-1



## CHAIRPERSON'S MESSAGE

It is with pleasure that I present to Parliament and to Canadians the 2003-2004 Departmental Performance Report (DPR) for the Military Police Complaints Commission.

This is only the third DPR presented by this relatively young organization since it came into force on 1 December 1999. Civilian oversight is an essential part of modern policing and the Complaints Commission plays an important part in meeting the Government of Canada's commitment to modernize Canada's military justice system. Recommendations made by the Chairperson have led to specific improvements in Military Police policy, procedures and training, further enhancing the professionalism of Canada's military police.

In the spirit of continuous improvement, the Chairperson undertook an organizational review and the subsequent strategic realignment of the Complaints Commission. The savings from such an exercise, particularly for such a small organization, will be significant.

The Military Police Complaints Commission continues to mature as an organization and to play its fundamental role in helping our Military Police continue to be a source of pride for all Canadians.



Henry Kostuck  
Commission Member  
Acting Chairperson





## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–04 Departmental Performance Report (DPR) for the Military Police Complaints Commission.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *2003–04 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–04.



Henry Kostuck  
Commission Member  
Acting Chairperson



## SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE

The Complaints Commission has taken steps to enhance how it handles complaints and how it functions on a day-to-day basis.

Notably, the Complaints Commission presented 17 proposals to address some of the issues that impede its effectiveness to the Independent Review Authority tasked with the five-year review of the *National Defence Act*. The adoption of the three accepted recommendations will bring additional fairness and balance to the complaints process. (Additional details can be found on page 3.)

In addition, the Complaints Commission has taken steps to increase the efficiency and cost-effectiveness of conducting its business. Specifically, the Complaints Commission has undergone a significant re-organization that included the elimination of 10 full-time equivalents and 4 vacant positions. As well, the Complaints Commission has continued to identify opportunities to strengthen its business management practices, expand the use of information technology and broaden partnerships. (Additional details can be found on page 11.)

### PROGRESS AND PERFORMANCE AGAINST REPORT ON PLANS AND PRIORITIES (RPP) COMMITMENTS

There have not been any significant changes to the Complaints Commission's plans and priorities. The text box that follows summarizes the Complaints Commission's overall performance in terms of its three strategic outcomes and lists expected results as well as whether or not the expected result has met or exceeded expectations.

STRATEGIC OUTCOME	EXPECTED RESULT	Expectations*	Page Ref.
Enhance the MPCC's informal and expeditious handling of complaints leading to the production of quality reports.	<ul style="list-style-type: none"><li>● To contribute to the 5-year review of the <i>National Defence Act</i>.</li><li>● To resolve matters before the Complaints Commission as informally and expeditiously as the circumstances and the consideration of fairness permit.</li><li>● To refine the processes that will serve to ensure that all reports achieve expectations of high quality.</li><li>● To ensure client-focused service.</li></ul>	Not yet fully met	5

\*Not yet fully met, successfully met or exceeded expectations



STRATEGIC OUTCOME	EXPECTED RESULT	Expectations*	Page Ref.
Improve awareness of the MPCC with respect to its mission, mandate, role and results.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To improve awareness among key stakeholders regarding MPCC's mandate and services.</li> <li>• To improve awareness of the MPCC with respect to its mandate through the continuation of our outreach program.</li> <li>• To increase user friendly refinements to electronic access providing clients and other interested parties with comprehensive and timely information and MPCC services.</li> </ul>	Not yet fully met	9
Provide quality public service through greater efficiency in the operation of the MPCC by taking advantage of technologies, partnerships and adoption of best practices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To maintain or improve service delivery and continued commitment to modern comptrollership.</li> <li>• To benefit through continued collaboration with other small agencies or through the introduction of alternative service delivery practices.</li> <li>• To invest prudently in technology to promote a cost-effective results-based approach to service delivery.</li> </ul>	Successfully met	11

\*Not yet fully met, successfully met or exceeded expectations

## PERFORMANCE CONTEXT

### RAISON D'ÊTRE

The Military Police Complaints Commission (MPCC) came into being on December 1, 1999, to provide civilian oversight of the Canadian Forces (CF) Military Police. The creation of the Complaints Commission was part of a significant modification of and amendment to the *National Defence Act* (NDA) undertaken by the Government of Canada in 1998 to fulfill its commitment to modernize Canada's military justice system. This commitment followed a series of incidents during the previous decade, most notably the CF humanitarian mission to east Africa in the 1990s, which had called the administration of the Canadian military justice system into serious question.

Employees of the Department of National Defence (DND) and members of the CF, as well as the Canadian public, must have confidence in the integrity of the military justice system and the role played by the Military Police within that system. Part of ensuring that confidence is providing a transparent process by which complaints concerning members of the Military Police can be examined in a thorough and professional manner and with an independent and unbiased approach. To that end, the MPCC is a civilian body, external and independent of DND and the CF.

The MPCC promotes the principles of integrity and fairness that will contribute to a climate of confidence with respect to the conduct of Military Police members in the performance of their policing duties and functions as well as the absence of interference with Military Police investigations.

### Monitoring, Review and Investigation of Complaints

The Complaints Commission is mandated to monitor and review complaints about the conduct of members of the Military Police in the performance of their policing duties or functions, and to deal with complaints of interference with Military Police investigations. The Chairperson may cause the Complaints Commission to conduct an investigation of and, if warranted, to hold a public hearing into a conduct complaint or an interference complaint if it is deemed to be in the public interest.

The MPCC monitoring function is necessary to ensure a transparent complaints process and to support the Chairperson's power to cause the Complaints Commission to assume responsibility for the investigation of a conduct complaint at any time in the process if she deems this to be in the public interest. This power to assume responsibility for investigating conduct complaints applies even to cases in which a complaint has been withdrawn.

The CF Provost Marshal is required to notify the MPCC Chairperson

- when a conduct complaint is received, and is required to provide the Chairperson with the results of any subsequent investigation into the complaint; and

- when a complaint is resolved informally, and is required to provide the Chairperson with information about the complaint and its resolution. This information must be fulsome enough to allow the Chairperson to assess whether the terms of the informal resolution are fair and appropriate.

In all cases, including those in which the Provost Marshal determines a conduct complaint does not warrant investigation or would be dealt with more appropriately under another part of the NDA or another Act of Parliament, the Provost Marshal must notify complainants of their right to ask the Complaints Commission to review the disposition of their complaint.

## **MPCC Findings and Recommendations**

The Complaints Commission formulates findings and recommendations that may result in the censuring of the personal conduct of those who are the subject of the complaint. However, these findings and recommendations are intended first and foremost to rectify the situations leading to the complaints in order to prevent their recurrence. In the past, recommendations of this type have led directly to specific improvements in Military Police policy, procedures and training. For example, recommendations stemming from Complaints Commission reviews and investigations contributed to an important clarification of the procedures related to the laying of a charge by the Military Police.

If the person reviewing the findings or recommendations of the Chairperson decides not to act on them, the reasons for not acting must be provided.

## **PERFORMANCE HIGHLIGHTS**

### **2003 Caseload**

The following chart provides a snapshot of the MPCC's 2003 caseload.

<b>CASES</b>	<b>April 1<sup>st</sup>, 2003– March 31<sup>st</sup>, 2004</b>
Monitoring Conduct Complaints	36
Request to Review Conduct Complaints	5
Interference Complaints	1
Invocation of Chairperson Monitoring Power	0

During the fiscal year April 1, 2003 to March 31, 2004, the MPCC monitored the Provost Marshal's disposition of 36 conduct complaints and received 5 requests for reviews of conduct complaints investigated by Professional Standards. Only 1 complaint of interference was filed with the Complaints Commission during the same period.

The Provost Marshal accepted 97% of the recommendations made by the Chairperson in this time period. This is not unusual; since the Complaints Commission began in

December of 1999, approximately 90% of the Chairperson's recommendations have been accepted.

## **Re-Organization of the Complaints Commission**

In early 2004, the Chairperson was provided with the outcomes of a complete organizational review, including a workload analysis, that was conducted by Consulting and Audit Canada. This review was undertaken as a result of a report from the Right Honourable Antonio Lamer following an independent review of Bill C-25 that, among other things, recommended an audit of the Complaints Commission. As well, the Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency suggested a re-alignment of resources affecting a number of agencies that fall under the broad umbrella of DND. The organizational review led to a significant re-organization of the Complaints Commission and the elimination of 10 full-time equivalents (FTEs) and 4 vacant positions.

## **Five-Year Review of the NDA**

During this time period, the Complaints Commission participated in the five-year review of the NDA that was undertaken by the Independent Review Authority under the leadership of the Right Honourable Antonio Lamer, former Chief Justice of the Supreme Court of Canada. The MPCC put forward 17 proposals (these are detailed in the Complaints Commission's *2003 Annual Report*), of which 3 were accepted. These proposals were intended to address some of the issues that impede the Complaints Commission's effectiveness in providing the type of civilian oversight that is expected.

It is important to note that the report of the Independent Review Authority was most emphatic in recognizing the importance of the oversight function fulfilled by the Complaints Commission. (Refer to page 8 for more information about the MPCC's submission to the Independent Review Authority.)

## **RISKS, CHALLENGES AND POSSIBLE SOLUTIONS**

While the Complaints Commission maintains a strong focus on outcomes, it is in many ways difficult to measure its performance. In some cases, the outcome is very visible. For example, during the investigation of a particular complaint, the Chairperson may note problems with a particular Military Police procedure. As a result of a subsequent recommendation by the Chairperson, the procedure may be changed for the better. As such, a lasting contribution will have been made to increasing the professionalism of Canada's Military Police.

Other outcomes are somewhat less immediately tangible. For example, it is difficult, if not impossible, to measure the impact of the Chairperson's findings in the investigation of an interference complaint. Such a measurement would be possible only after collecting data over the course of many years.



Another challenge facing the Complaints Commission, and a peculiarity of its operating environment, is the lack of control over the volume and complexity of the cases received. Consequently MPCC must manage its activities to accommodate the ebb and flow of complaints in a cost-effective manner. Through the application of a risk management strategy during the past year, the Complaints Commission has put in place contingencies to ensure that the necessary resources are available at a reasonable cost when the volume of complaints exceeds the Complaints Commission's internal capacity to deal with each complaint in a full, fair and timely manner.

DEPARTMENTAL PERFORMANCE BY  
STRATEGIC OUTCOMES

This section of the Complaints Commission’s Departmental Performance Report (DPR) contains an overview of MPCC’s 2003–04 performance in relation to the three strategic outcomes as outlined in the 2003–04 Report on Plans and Priorities (RPP). The related financial tables can be found in Appendix A, while a list of pertinent performance reviews is housed in Appendix B.

The Complaints Commission has one business line — to monitor and review complaints about the conduct of Military Police members in the performance of their policing duties or functions and to deal with complaints of interference with Military Police investigations.

For the fiscal year 2003–2004, the Complaints Commission identified three strategic outcomes:

- enhance MPCC’s informal and expeditious handling of complaints leading to the production of quality reports;
- improve awareness of the MPCC with respect to its mission, mandate, roles and results achieved; and
- provide quality public service through greater efficiency in the operation of the MPCC by taking advantage of technologies, partnerships and adoption of best practices.

The following text boxes and related discussions detail the Complaints Commission’s achievements against each of the strategic outcomes for the fiscal year in question.

STRATEGIC OUTCOME ONE

STRATEGIC OUTCOME	
Enhance the MPCC’s informal and expeditious handling of complaints leading to the production of quality reports.	
Planned spending: \$1,450,000	Actual spending: \$1,280,000 Total FTEs: 10.5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Canadians want fair, equitable, affordable, timely and convenient access to information and services that affect them. Thus, as an agency of the Government of Canada (GoC), it is incumbent upon the Complaints Commission to focus on the needs of its clients as it carries out its responsibilities. This includes resolving matters that come before the Complaints Commission as informally and expeditiously as circumstances and the consideration of fairness permits.</li></ul>	
INTERMEDIATE OUTCOMES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• The Independent Review Authority that was tasked with reviewing the NDA accepted three proposals that will bring additional balance and fairness to the Complaints Commission process.</li></ul>	

## **IMMEDIATE OUTCOMES**

- Presented 17 proposals intended to address some of the issues that impede the effectiveness of the Complaints Commission in providing the type of civilian oversight that is expected to the Independent Review Authority as part of the five-year review of the NDA
- Undertook discussions with the CF Provost Marshal, the Judge Advocate General (JAG) and the Chief of the Defence Staff (CDS) regarding the Complaints Commission's access to legal advice that a Military Police member says he or she relies on in a particular case
  - Access to this information would enhance the Complaints Commission's capacity to carry out more effective and thorough reviews and investigations
- Reached an agreement with the Provost Marshal to ensure the Complaints Commission's access to the information it needs to judge whether the informal resolution of a particular complaint is fair and appropriate while still respecting the confidentiality of the parties involved

## **PLANS AND PRIORITIES (THE PLANS AND PRIORITIES ARE LISTED IN NUMERICAL ORDER, AND THE BULLETED INFORMATION THAT FOLLOWS PROVIDES ADDITIONAL DETAILS.)**

- 1) Evaluate Part IV of the NDA relating to the MPCC and provide recommendations for amendments
  - Presented a written submission and made an oral presentation to the team responsible for the five-year review of the NDA. The Complaints Commission's proposals focused on the provisions of the legislation that deal with Military Police complaints and oversight (Part IV of the Act)
- 2) Assess investigator/analyst capacity and establish contingencies for handling fluctuations in the volume of complaints
  - Refined the Complaints Commission's risk management strategy
- 3) Increase delegations of authority and full utilization of the MPCC governance structure
  - Modified the Complaints Commission's governance structure
  - Reduced the number of delegated authorities in the re-organized Complaints Commission from five to two
- 4) Enhance coordination of legal and operational processes
  - Amalgamated the senior managers' positions (General Counsel and Executive Director) responsible for legal and operational processes
  - Developed policies and procedures regarding the complaint process
  - Developed an Operations Manual to assist employees involved in both processes
  - Implemented a computerized case management tracking system

**PLANS AND PRIORITIES (THE PLANS AND PRIORITIES ARE LISTED IN NUMERICAL ORDER, AND THE BULLETED INFORMATION THAT FOLLOWS PROVIDES ADDITIONAL DETAILS.) (CONT'D)**

5) Implement quality control functions for our writer/editor

- Created a Communications Officer Position (yet to be staffed); one function of this position will be to provide quality control of key Complaints Commission documents

**Program, resources and results linkages**

- As part of its risk management strategy, the Complaints Commission undertook to identify additional external resources with investigative expertise and experience and arranged to contract for their services on an as-and-when-needed basis. Similar arrangements have been made to ensure adequate administrative support is available when a high volume of complaints is received. The Complaints Commission ended the 2003–2004 fiscal year with no backlog of outstanding complaints.
- Using a computerized case management tracking system, the Complaints Commission is able to monitor the volume of complaints as well as track the progress of the complaints as they are processed by the Complaints Commission.
- Ad hoc feedback from clients and stakeholders indicates a good level of satisfaction with the quality of the reports prepared and submitted by the Chairperson as well as with the work of the Complaints Commission in general. A more formalized process for soliciting and analyzing this feedback will be developed following the conduct of a communications review and the development of a communication strategy.
- An organizational review led to a significant re-organization of the Complaints Commission and the elimination of 10 FTEs and 4 vacant positions.

## **Performance Discussion**

One important performance measurement regarding the expeditious handling of complaints is the MPCC's ability to deal with cases in a timely manner. However, the Chairperson is unable to issue a final report in any given case until the appropriate authority within the CF has provided a response to the Chairperson's Interim Report. It can take anywhere from three to nine months to receive a response. Therefore, to a considerable extent, the Complaints Commission's performance in ensuring cases are resolved in a timely manner is dependent upon the co-operation and collaboration of others.

To ensure that this process occurs as quickly as possible, the Complaints Commission strives to maintain a good working relationship with the CDS, the CF Provost Marshal and other stakeholders. While it is difficult to measure the quality of this relationship, it is important to note that, in this fiscal year, 97% of the Chairperson's recommendations were accepted by the CDS or the CF Provost Marshal.



In addition, the Complaints Commission has no control over the volume and complexity of the complaints received in any given reporting period. In an effort to manage this uncertainty, the Complaints Commission is continually fine-tuning the risk management strategy (which includes lists of lawyers, writers and investigators) that it can use when the volume of complaints exceeds the capacity of the Complaints Commission's internal resources to deal with individual cases in an expeditious manner.

To address some of the issues that impede the effectiveness of the Complaints Commission in providing the type of civilian oversight that is expected, the Complaints Commission took part in the five-year review of the NDA. Of the 17 propositions put forward by the MPCC Chairperson, the following three were accepted:

- the need for a legislative prohibition on retaliation against complaints;
- the need to grant both the person who filed the complaint and the subject of the complaint the right to request a review of the CF Provost Marshal's handling of a complaint about the conduct of military police; and
- the need for Complaints Commission members whose terms have expired to have the authority to complete the cases before them.

The adoption of these proposals will bring additional fairness and balance to the complaints process.

In addition, in early 2004, the Chairperson was provided with the outcomes of a complete organizational review, including a workload analysis that was conducted by Consulting and Audit Canada. This review was undertaken for two reasons: as a result of a report following the independent review of Bill C-25 that recommended an audit of the Complaints Commission and as a result of a report from the Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency that suggested a re-alignment of resources affecting a number of agencies that fall under the broad umbrella of DND. The organizational review led to a significant re-organization of the Complaints Commission and the elimination of 10 FTEs and 4 vacant positions.

## STRATEGIC OUTCOME TWO

### STRATEGIC OUTCOME

Improve awareness of the MPCC with respect to its mission, mandate, role and results achieved.

Planned spending: \$349,000

Actual spending: \$308,000

Total FTEs: 2

- It is essential that the public both in Canada and wherever CF Military Police are stationed know their right to complain about Military Police conduct. To enhance confidence in the Military Police justice system — a priority of the Government of Canada and a reason behind the creation of the Complaints Commission — the Military Police must also be aware of their right to complain when they believe another member of the CF or an official of DND has attempted to interfere with an investigation.

## **INTERMEDIATE OUTCOMES**

- The activities of the 2003–04 fiscal year increased awareness of the Complaints Commission among key stakeholders and increased its citizen-centered focus. The number of visits to the Complaints Commission's Web site highlights this increased awareness.

## **IMMEDIATE OUTCOMES**

- Raised awareness among Military Police members by visiting with members from across the country
- Continued to keep abreast of best practices by participating in meetings of the Canadian Association for the Civilian Oversight of Law Enforcement and the International Association for the Civilian Oversight of Law Enforcement

## **PLANS AND PRIORITIES (THE PLANS AND PRIORITIES ARE LISTED IN NUMERICAL ORDER AND THE BULLETED INFORMATION THAT FOLLOWS PROVIDES ADDITIONAL DETAILS.)**

- 1) Increase informal exchanges with key stakeholders
  - The Chairperson met with Military Police members at the CF Military Police Branch Annual Symposium and joined other key partners (Special Assistant to the Vice CDS, the CF Provost Marshal, the Deputy Provost Marshal Professional Standards and representatives from JAG) at a symposium
- 2) Continue presentations to Military Police detachments and other CF personnel by the Chairperson and other members of the MPCC on the topic of complaints in general and interference complaints in particular
  - The Chairperson and Complaints Commission staff met with Military Police members in Alberta (Suffield and Wainwright), British Columbia (Comox and Esquimalt), New Brunswick (Gagetown), Nova Scotia (Greenwood) and Ontario (Kingston)
- 3) Continue with the publication of periodic Special Reports on selected topics of importance providing broad dissemination
  - The Complaints Commission is just finalizing a report on its Informal Resolution Framework for Part IV Complaints along with details regarding internal issues as required by the new Public Service Modernization statute
- 4) Implement enhancements to the MPCC Web site
  - The MPCC Web site is almost totally compliant with the GoC's Common Look and Feel requirements (with the exception of the color requirements and the standard e-mail signature — which are currently under discussion); this makes it easier for visitors to navigate through the information that is housed on the site
  - Developing a search engine for the site to make the information more accessible to users

#### **Program, resources and results linkages**

- The Complaints Commission has continued to enhance the content and functionality of its Web site — a key vehicle to disseminate information to the general public and other stakeholders. These enhancements include
  - posting the Chairperson's hospitality and travel expenses, as per Treasury Board Secretariat's (TBS's) requirements;
  - ensuring concordance between the English and French versions of documents housed on the Web site; and
  - developing plans for a search engine.

The MPCC Web site pages were visited 103,468 times between April 1, 2003 and March 31, 2004. (It must be noted, however, that the Web site's current configuration does not allow for the determination of the number of unique visitors this figure represents.)

- The Complaints Commission has not yet developed a formal data-gathering mechanism that will allow it to measure its profile within DND and the CF as well as with the media and the general public.

### ***Performance Discussion***

Raising awareness of the Complaints Commission and its role within the Military Police and the CF, DND, and the public in general is central to its ability to carry out its mandate to enhance the professionalism of Canada's Military Police. Members of the CF and the general public must be aware of their right to complain about the conduct of the Military Police. Moreover, Military Police members must be aware of the recourse available to them if they believe that someone has attempted to interfere with an investigation.

While the Complaints Commission continues with its efforts to raise awareness through such activities as visiting Military Police members and attending national and international conferences, it does not possess formal data to measure its success. To address this issue, the Complaints Commission will undertake Communications Review that will include mechanisms to measure the effectiveness of the communications undertaken by the Complaints Commission.

In addition, the Complaints Commission is currently in the process of finalizing a report on its Informal Resolution Framework for Part IV Complaints. This report will also include details regarding internal issues as required by the new Public Service Modernization statute.



## STRATEGIC OUTCOME THREE

### STRATEGIC OUTCOME

Provide quality public service through greater efficiency in the operation of the MPCC by taking advantage of technologies, partnerships and adoption of best practices.

Planned spending: \$1,863,000

Actual spending: \$1,644,000

Total FTEs: 11.0

- In pursuing this outcome, the Complaints Commission has undertaken to maintain or improve service delivery and has demonstrated a continued commitment to modern comptrollership, to benefit from greater collaboration with other small agencies, and by prudent investment in technology, to promote a results-based approach to service delivery.

### INTERMEDIATE OUTCOMES

- Improved the Complaints Commission's quality of service and the efficiency with which that service is delivered through strengthening business management practices, expanding the use of information technology (IT) and broadening partnerships.

### IMMEDIATE OUTCOMES

- Drafted an *Action Plan for Implementing Modern Management Practices*; this plan will be revised and updated as part of the strategic planning process
- Reviewed the IT architecture (with the assistance of Consulting and Audit Canada) in order to rationalize the current approach, thus promoting cost-effective IT services

### PLANS AND PRIORITIES (THE PLANS AND PRIORITIES ARE LISTED IN NUMERICAL ORDER, AND THE BULLETED INFORMATION THAT FOLLOWS PROVIDES ADDITIONAL DETAILS.)

- 1) Develop an action plan based on the results of our modern comptrollership organizational capacity assessment
  - Wrote and implementing the modern comptrollership action plan; it includes work plans (detailing key tasks, time frames and resources) for each of the identified priority areas
- 2) Consolidate the Records Management Information System (RMIS) and expand the functionality of other common systems applications previously acquired by the Complaints Commission
  - Developed a draft policy on the RMIS based on TBS guidelines; the Complaints Commission is currently awaiting approval of the policy
  - Currently moving the SQL7 server to the SQL2000 server, which now serves the rest of the organization, thus resulting in a more cost-effective and efficient approach
  - Developing a replacement plan for our assets
  - Researching strategies with the National Archives concerning the archiving and/or disposal of MPCC documents



**PLANS AND PRIORITIES (THE PLANS AND PRIORITIES ARE LISTED IN NUMERICAL ORDER, AND THE BULLETED INFORMATION THAT FOLLOWS PROVIDES ADDITIONAL DETAILS.) (CONT'D)**

- 3) Develop internal audit and evaluation plans in concert with small agency initiatives of Treasury Board
  - Updating the internal audit and evaluation plan, as required; developing terms of reference for the Complaints Commission's audit committee
- 4) Continue to assess the feasibility of partnerships with other agencies or contracting out for common support services through the sharing of experience and knowledge at the Small Agency Administrators Network and other forums
  - Contacted eight departments and agencies to explore the feasibility of sharing support services in the areas of finance, IT and human resources
  - Developed a contingency plan for the finance section in the event that key personnel (e.g., Chief of Finance) are not available
- 5) Maintain awareness of Government On-Line (GOL) initiatives and finalize the implementation of Public Key Infrastructure (PKI) secure remote access
  - Enhancing the Complaints Commission's Web site to be compliant with the GoC's Common Look and Feel standards and by migrating the NT4 server to SQL2000 to address security requirements
  - The PKI secure remote access was not implemented during this fiscal year due to the re-organization of the Complaints Commission; it will be implemented in the fall of 2004

**Program, resources and results linkages**

- The Complaints Commission is a member of the GoC Small Agencies Administrators Network, through which it is able to benefit from the experience of more mature small agencies and can explore opportunities for collaboration and sharing of resources. In the spirit of increased efficiency and effectiveness, MPCC continues to assess every operational cost to identify potential savings. In turn, the Complaints Commission entered into various partnerships in order to explore the feasibility of sharing support services in the areas of finance, IT and human resources. In light of this, a contingency plan was put in place for the finance section. Work is still underway in the area of IT.
- Indications from the Office of the Auditor General are that the Complaints Commission's internal audit and evaluation plan will constitute a best practice among government agencies.
- The Complaints Commission's Web site is 90.6% compliant with Treasury Board Secretariat's GOL requirements. This percentage places the Complaints Commission among the best in the federal public service.

## Performance Discussion

The Complaints Commission is committed to providing high quality, results-based public service and to being fully accountable to Parliament and the people of Canada for the public funds entrusted to its care.

While variables such as the unpredictable number and variety of complaints make it difficult for the Complaints Commission to engage in some aspects of financial forecasting, the creation of the modern comptrollership action plan will facilitate the Complaints Commission's planning processes.

The Complaints Commission remains committed to the ongoing implementation of modern comptrollership — an important component of the Management Accountability Framework. As such, the Complaints Commission has drafted an action plan based on the results of its modern comptrollership organizational capacity assessment. Five main priority areas were identified for the 2003–04 to 2005–06 period:

- develop business planning and operational reporting processes, including a performance measurement system;
- develop a client feedback measurement capability;
- measure and track the costs of investigations and cases;
- enhance the Complaints Commission's work environment; and
- implement integrated risk management.

In addition, work plans that detail main tasks, a time frame for implementation and the required resources were developed for each priority area.

Once implemented, the plan will result in improved information on the Complaints Commission's results, improved planning and workload management, increased information about the Complaints Commission's clients, the ability to assess the quality of the Complaints Commission's outputs, and increased capacity to manage risks.



## APPENDIX A: FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

The MPCC continually strives to improve the efficiency and effectiveness of its operations and to rationalize costs related to the agency's performance. The Complaints Commission's operating budget is directly affected by the volume of complaints received and their complexities. Consequently, the Complaints Commission must manage its activities to accommodate this ebb and flow of complaints in a cost-effective manner.

In the Complaints Commission's 2003–2004 RPP, the MPCC's planned spending was indicated as \$4.021 million. Through *Supplementary Estimates*, the MPCC received an additional amount of \$105,000, including contributions to employee benefit plans. The Complaints Commission spent \$3.566 million or 86.4% of its \$4.126 million total authorities.

### FINANCIAL SUMMARY TABLES

Because the Complaints Commission is a single business line agency, only the following financial tables are pertinent to its operations:

TABLE 1 – SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS					
Table 1 details the way Parliament votes resources, including voted appropriations and statutory authorities, and details the actual usage of these resources.					
Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)					
Military Police Complaints Commission		2003 - 2004			
		Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Vote					
20	Program Expenditures	3,662	3,662	3,792	3,232
(S)	Contribution to Employee Benefit Plan	359	359	334	334
Total for the MPCC		4,021	4,021	4,126	3,566
Total Main Estimates is reflected in the Estimates Part II 2003-2004.					
Total planned spending is reflected in the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.					
Total authorities correspond to the Main Estimates plus all Supplementary Estimates and other authorities.					
Total actual spending is reflected in the 2003-2004 Public Accounts.					



**TABLE 2 – COMPARISON OF TOTAL PLANNED TO ACTUAL SPENDING**

Table 2 details resources used by the Complaints Commission in a standardized fashion.

**Departmental Planned versus Actual Spending (\$ thousands except FTEs)**

Military Police Complaints Commission	2003 - 2004			
	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
FTEs*	23.5	23.5	23.5	21.0
Operating	4,021	4,021	4,126	3,566
Capital	-	-	-	-
Total Gross Expenditures	4,021	4,021	4,126	3,566
Less: Respendable Revenues	-	-	-	-
Total Net Expenditures	4,021	4,021	4,126	3,566
Cost of services provided by other departments**		136		141
Net Cost of the Program	4,021	4,157	4,126	3,707

\* Full-time equivalents

\*\* Includes the employer's share of Public Service insurance plans

Total Main Estimates is reflected in the Estimates Part II 2003-2004.

Total planned spending is reflected in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

Total authorities correspond to the Main Estimates plus all Supplementary Estimates and other authorities.

Total actual spending is reflected in the 2003-2004 Public Accounts.

**TABLE 3 – HISTORICAL COMPARISON OF DEPARTMENTAL PLANNED VERSUS ACTUAL SPENDING (\$ THOUSANDS)**

Table 3 provides an historical perspective on how resources are used by the Military Police Complaints Commission.

VOTE	2003 - 2004					
	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Military Police Complaints Commission	3,635	3,642	4,021	4,021	4,126	3,566
<b>Total</b>	3,635	3,642	4,021	4,021	4,126	3,566

Total Main Estimates is reflected in the Estimates Part II 2003-2004.

Total planned spending is reflected in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

Total authorities correspond to the Main Estimates plus all Supplementary Estimates and other authorities.

Total actual spending is reflected in the 2003-2004 Public Accounts.

**TABLE 4 – CROSSWALK BETWEEN STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES (\$ THOUSANDS)**

	Strategic Outcomes			
Business Line :			Greater	
Investigation and Review of Complaints	Expeditious Handling of Complaints	Raise Profile of Complaints Commission	Efficiency in Complaints Commission Operations	Total 2003-2004
Planned	1,450	349	1,863	3,662
Total Authorities	1,501	361	1,929	3,792
Expended	1,280	308	1,644	3,232

Total Main Estimates is reflected in the Estimates Part II 2003-2004.

Total planned spending is reflected in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

Total authorities correspond to the Main Estimates plus all Supplementary Estimates and other authorities.

Total actual spending is reflected in the 2003-2004 Public Accounts.



## APPENDIX B: 2003–04 EVALUATIONS AND REVIEWS

- The First Independent Review by the Right Honourable Antonio Lamer P.C., C.C., C.D. of the provisions and operation of Bill C-25, *An Act to amend the National Defence Act and to make consequential amendments to other Acts*, as required under section 96 of Statutes of Canada 1998, c.35
- *Achieving Administrative Efficiency* - Report to the Minister of National Defence by the Advisory Committee on Administrative Efficiency





## APPENDIX C: HOW TO REACH THE COMPLAINTS COMMISSION

There are several ways to reach the Complaints Commission:

- Call our information line at (613) 947-5625 or toll-free at 1 800 632-0566 and speak to an intake officer.
- Send us a fax at (613) 947-5713 or toll-free at 1 877 947-5713.
- Write us a letter describing your situation and mail it with any supporting documents to

Military Police Complaints Commission  
270 Albert Street  
10th floor  
Ottawa, ON K1P 5G8

- Visit our office for a private consultation — appointments are recommended.
- E-mail us at [Complaints.Commission@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:Complaints.Commission@mpcc-cppm.gc.ca).  
Note: Do not send confidential information. We cannot guarantee confidentiality at this time.
- Visit our Web site at [www.mpcc-cppm.gc.ca](http://www.mpcc-cppm.gc.ca).

## ANNEXE C : COMMENT COMMUNIQUER AVEC LA COMMISSION

Il existe plusieurs façons de joindre la Commission:

- Téléphoner à notre ligne d'information en composant le (613) 947-5625 ou le numéro sans frais 1 800 632-0566 afin de parler à un agent d'information de liaison.
- Communiquer avec nous par télécopieur au (613) 947-5713 ou au numéro sans frais 1 877 947-5713.

- Écrire en décrivant votre situation et envoyer la lettre ainsi que tout document à l'appui à l'adresse suivante :

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire  
270, rue Albert  
10<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1P 5G8

- Se présenter à notre bureau en vue d'une consultation privée. Il est recommandé de prendre rendez-vous.

- Envoyer un courriel à : [commission@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:commission@mpcc-cppm.gc.ca).  
Ne pas envoyer d'information confidentielle, car nous ne pouvons garantir leur confidentialité pour le moment.

- Visiter notre site Internet à : [www.mpcc-cppm.gc.ca](http://www.mpcc-cppm.gc.ca).





## ANNEXE B : ÉVALUATIONS ET EXAMENS DE L'EXERCICE 2003-2004

- Le premier examen indépendant par le très honorable Antonio Lamer C.P., C.C., C.D., des dispositions et de l'application du projet de loi C-25, *Loi modifiant la loi sur la Défense nationale et d'autres lois en conséquence*, conformément à l'article 96 des Lois du Canada (1998), ch.35
- *Réaliser l'efficacité administrative* – Rapport du Comité consultatif sur l'efficacité administrative au ministre de la Défense nationale



**TABLAU 4 – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET DES SECTEURS D'ACTIVITÉ (MILLIER \$)**

Résultats stratégiques				
Secteur d'activité : Examen des plaintes et révision	Traitement rapide des plaintes	Accroître la visibilité de la Commission	Efficacité accrue du fonctionnement de la Commission	Total 2003-2004
				Dépenses prévues
				Autorisations totales
				Dépenses réelles

TABLEAU 2 – COMPARAISON ENTRE LES DÉPENSES PRÉVUES ET LES DÉPENSES RÉELLES						
Le Tableau 2 correspond aux ressources utilisées par la Commission d'une façon normalisée.						
Dépenses prévues comparativement aux dépenses réelles du Ministère (milliers \$ sauf les ETP)						
2003 – 2004						
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles		
	23,5	23,5	23,5	21,0		
Exploitation	4 021	4 021	4 126	3 566		
Capital	-	-	-	-		
Dépenses brutes	4 021	4 021	4 126	3 566		
Moins : Revenus disponibles	-	-	-	-		
Dépenses nettes	4 021	4 021	4 126	3 566		
Coûts des services fournis pas d'autres ministères**		136		141		
Coût net du programme	4 021	4 157	4 126	3 707		
* Equivalents temps plein						
** Comprend la part de l'employeur pour les régimes d'assurance de la fonction publique						
Le budget principal des dépenses correspond aux données de la Partie II des dépenses prévues pour 2003-2004.						
Les dépenses prévues correspondent aux données figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004.						
Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que d'autres autorisations.						
Les dépenses réelles correspondent aux données figurant dans les Comptes publics 2003-2004.						

TABLEAU 3 – COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES MINISTÉRIELLES PRÉVUES ET RÉELLES (MILLIERS \$)									
Le Tableau 3 donne une perspective historique de l'utilisation des ressources par la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire.									
2003-2004									
Vote	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Réal		Budget	Dépenses	Autorisations	Dépenses		
		2001-2002	2002-2003	principal	prévues	totales	réelles		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		
		3 635	3 642	4 021	4 021	4 126	3 566		



## ANNEXE A : APERÇU DU RENDEMENT FINANCIER

La CPM cherche continuellement à améliorer le rendement et l'efficacité de ses opérations et à rationaliser les coûts relatifs au rendement de l'agence. Le volume des plaintes reçues de même que leur complexité ont une incidence sur le budget d'exploitation de la Commission. Par conséquent, la Commission doit gérer ses activités de façon à composer de façon rentable avec les fluctuations des plaintes.

Dans le Rapport ministériel sur le rendement 2003-2004 de la Commission, on indiquait que les dépenses prévues de la CPM s'élevaient à 4,021 millions \$. Grâce au budget supplémentaire des dépenses, la CPM a reçu une somme supplémentaire de 105 000 \$, dont les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés. La Commission a dépensé 3,566 millions \$ ou 86,4 % des 4,126 millions \$ de ses autorités totales.

## TABLEAUX DU RÉSUMÉ FINANCIER

Etant donné que la Commission est une agence à secteur d'activités unique, seuls les tableaux financiers suivants sont pertinents à ses activités :

TABLEAU 1 – RÉSUMÉ DES CRÉDITS APPRUVÉS				
<p>Le Tableau 1 décrit la façon dont le Parlement approuve les ressources incluant les crédits approuvés et les pouvoirs légaux, et donne une description détaillée de l'utilisation réelle qui est faite de ces ressources.</p> <p>Exigences financières selon l'autorité (milliers de dollars)</p>				
2003-2004				
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
20	Dépenses de programme	3 662	3 662	3 792
(S)	(S) Contribution au régime d'avantages sociaux des employés	359	359	334
	Total pour la CPPM	4 021	4 021	4 126
<p>Le budget principal des dépenses correspond aux dépenses prévues de la Partie II 2003-2004.</p> <p>Les dépenses prévues correspondent aux données figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004.</p> <p>Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que d'autres autorisations.</p> <p>Les dépenses réelles correspondent aux données figurant dans les Comptes publics 2003-2004.</p>				



De plus, on a élaboré des plans de travail décrivant les tâches importantes, les blocs de temps consacrés à la mise en œuvre du plan et les ressources nécessaires pour chaque domaine prioritaire.

La mise en œuvre du plan contribuera à améliorer les enseignements relatifs aux résultats de la Commission, la gestion de la planification et de la charge de travail, les enseignements sur les clients de la Commission, la capacité d'évaluation de la qualité en fait de rendements globaux de la Commission et, enfin, la compétence à gérer les risques.

- La Commission est membre du Réseau des administrateurs de petits organismes du gouvernement fédéral, ce qui lui permet de bénéficier de l'expérience de petits organismes créés avant elle et d'explorer des possibilités de collaboration et de partage de ressources. En gardant à l'esprit l'idéal d'une efficacité accrues, la Commission continue d'évaluer tous les frais d'exploitation en vue de cerner des économies potentielles. De plus, la Commission a établi différents partenariats afin d'évaluer la possibilité de collaborer à la prestation de services de soutien communs dans les domaines des finances, de la TI et des ressources humaines. Ainsi, un plan d'urgence a été mis en place pour la Section des finances. Pour ce qui est du domaine de la TI, le travail se poursuit.
- Des indications du Bureau de la vérificatrice générale concernant le plan de vérification et d'évaluation interne nous permet de constater une bonne pratique parmi les agences gouvernementales.
- Le site Internet de la Commission est conforme aux exigences du GED du Secréariat du Conseil du Trésor à 90,6 %. Ce pourcentage place la Commission au nombre des organismes les mieux cotés de la fonction publique fédérale.

### **Commentaires concernant le rendement**

La Commission s'efforce de fournir un service public de grande qualité, qui est axé sur les résultats, et de répondre pleinement au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des deniers publics qu'elle reçoit.

En raison du volume imprévisible de plaintes et de la diversité de celles-ci, il est difficile pour la Commission de faire des prévisions financières au sujet de certains aspects de ses activités. Cependant, en mettant en œuvre la modernisation de la fonction de contrôle, elle améliorera l'efficacité de son processus.

La Commission demeure déterminée à poursuivre la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôle, cet élément important du Cadre de responsabilisation de gestion. Ainsi, elle a ébauché un plan d'action fondé sur les résultats de l'évaluation de la capacité de l'organisation à titre de contrôleur moderne. Pour la période de 2003-2004 à 2005-2006, il ressort de cette évaluation les cinq domaines prioritaires suivants :

- mettre au point des processus de planification des activités et d'élaboration de rapports opérationnels, y compris un système de mesure du rendement;
- élaborer un instrument de mesure des commentaires des clients;
- mesurer les coûts et les frais relatifs des enquêtes et aux cas, et en faire le suivi;
- améliorer le milieu de travail au sein de la Commission;
- se doter d'un système de gestion intégrée des risques.



- La Commission élabore actuellement un plan de remplacement de ses actifs.
  - La Commission consulte actuellement l'Archiviste national afin d'établir des calendriers permettant l'emmagasinement et l'élimination des documents.
- 3) Élaborer des plans de vérification et d'évaluation internes dans le cadre des initiatives du Conseil du Trésor concernant les petits organismes.
- Le plan de vérification et d'évaluation interne est mis à jour, comme prescrit, l'élaboration du mandat pour le comité de vérification de la Commission.
- 4) Continuer à évaluer la possibilité de collaborer avec d'autres organismes relativement à la prestation de services de soutien communs ou d'en confier l'exécution à des entrepreneurs de l'extérieur en partageant les expériences et connaissances par l'entremise du Réseau des administrateurs de petits organismes et d'autres tribunes.
- La Commission a fait appel à huit ministères et organismes afin d'explorer avec eux la possibilité de collaborer à la prestation de services de soutien communs dans les domaines des finances, de la TI et des ressources humaines.
  - La Commission a élaboré pour la Section des finances un plan d'urgence en cas d'absence d'un membre du personnel clé (p. ex., le Chef des finances).
- 5) Continuer à faire connaître l'initiative du Gouvernement en direct (GED) et finaliser la mise en œuvre de l'accès à distance protégé de l'Infrastructure à clés publiques (ICP).
- L'amélioration du site Internet de la Commission conformément aux exigences relatives à la normalisation des sites du gouvernement du Canada et la Commission passe du serveur NT4 au SQL2000 pour traiter des exigences en matière de sécurité.
  - L'accès à distance protégé de l'ICP n'a pas été implanté au cours de cet exercice en raison de la réorganisation de la Commission; il le sera dès l'automne 2004.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE**  
Offrir des services publics de qualité grâce à une administration plus efficace en utilisant les technologies et partenariats disponibles et en adoptant des pratiques exemplaires.

Dépenses prévues : 1 863 000 \$  
Dépenses réelles : 1 644 000 \$  
ETP totaux : 11,0

- Pour atteindre ce résultat, la Commission s'est engagée à maintenir ou à améliorer la prestation des services et elle a démontré qu'elle entendait poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur, tirer profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes et faire des investissements prudents dans la technologie afin de promouvoir une approche axée sur les résultats à cet égard.

#### RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

- La Commission a amélioré la prestation et l'efficacité de ses services en renforçant ses pratiques de gestion, en utilisant davantage la technologie de l'information (TI) et en élargissant ses partenariats.

#### RÉSULTATS IMMÉDIATS

- La Commission a ébauché un plan d'action visant à moderniser les pratiques de gestion, qui sera révisé et mis à jour dans le cadre de la planification stratégique.
- La Commission a révisé l'architecture de TI (avec l'aide de Conseils et Vérification Canada) afin de rationaliser la méthode actuelle, favorisant ainsi les fonctions informatiques rentables.

#### PLANS ET PRIORITÉS (LES PLANS ET LES PRIORITÉS SONT INDICUÉS PAR ORDRE NUMÉRIQUE ET L'INFORMATION NON NUMÉROTÉE QUI SUIV PRÉSENTE DES DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES.)

- 1) Élaborer un plan d'action fondé sur les résultats de l'évaluation de la capacité de l'organisation à titre de contrôleur moderne.
- La Commission a élaboré et mis en œuvre un plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur auquel elle a inclut des plans de travail (décrivant les tâches importantes, les blocs de temps et les ressources) concernant chacun des domaines prioritaires préalablement déterminés.

- 2) Procéder à l'intégration du système informatique de la gestion des documents et accroître la fonctionnalité d'autres applications courantes que la Commission possède déjà.
- La Commission a ébauché une politique sur le système informatique de la gestion des documents conformément aux Lignes directrices du SCT; elle en attend actuellement l'approbation.
- La Commission passe actuellement du serveur SQL7 au SQL2000, accessible d'ores et déjà au reste de l'organisme, car ce système est plus efficace et plus rentable.

- La Commission a continué d'améliorer le contenu et la fonctionnalité de son site Internet, ce véhicule clé de diffusion de renseignements auprès du grand public et d'autres intervenants clés. Parmi les améliorations apportées, notons :
  - l'affichage des frais de voyage et d'accueil de la présidente, conformément aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT);
  - la concordance assurée entre les versions française et anglaise des documents affichés sur le site;
  - l'élaboration de plans pour la mise au point d'un moteur de recherche.
- Les pages du site Internet de la Commission ont été consultées 103 468 fois au total entre le 1<sup>er</sup> avril 2003 et le 31 mars 2004. (Il convient de souligner qu'en raison de la configuration actuelle du site, il n'a pas été possible de déterminer à partir de ces chiffres le nombre de personnes qui ont visité le site de la Commission une seule fois.)
- La Commission ne possède pas encore de mécanisme formel de collecte de données lui permettant de mesurer son profil au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, de même qu'avec les médias et le public en général.

## Commentaires concernant le rendement

Afin de rehausser le professionnalisme de la Police militaire canadienne conformément à son mandat, la Commission se doit de mieux faire connaître son existence et son rôle au sein de cette organisation ainsi que des Forces canadiennes, du ministère de la Défense nationale et du grand public. Les membres des Forces canadiennes et le public doivent savoir qu'ils ont le droit de se plaindre de la conduite de la Police militaire, et les membres de la Police militaire doivent connaître les recours dont ils disposent lorsqu'ils croient qu'une personne a tenté de s'ingérer dans une enquête.

Même si la Commission poursuit ses efforts en vue de mieux se faire connaître par le biais d'activités telles que les visites aux membres de la Police militaire et la participation à des conférences à l'échelle nationale et internationale, elle ne dispose pas de données précises lui permettant de mesurer son profil. La revue des Communications comportera des mécanismes d'évaluation de l'efficacité de ses communications permettra de répondre à cette question.

En outre, la Commission est à finaliser un rapport portant sur son cadre de règlement informel des plaintes en vertu de la partie IV de la loi. Ce rapport indiquera également les dispositions relatives aux questions internes comme le prescrit la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique.

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE NO 3

- 2) Poursuivre les présentations données par la présidente et d'autres membres de la Commission, et destinées aux détachements de la Police militaire et à d'autres membres du personnel des Forces canadiennes, portant sur le traitement des plaintes en général et, plus particulièrement, des plaintes pour ingérence.
- La présidente et le personnel de la Commission ont rencontré des membres de la Police militaire en Alberta (Suffield et Wainwright), en Colombie-Britannique (Comox et Esquimalt), au Nouveau-Brunswick (Gagetown), en Nouvelle-Écosse (Greenwood) et en Ontario (Kingston).
- 3) Poursuivre la publication régulière de « rapports spéciaux » concernant certains sujets d'importance, et en assurer la diffusion à grande échelle.
- La Commission est à finaliser un rapport portant sur son cadre informel des plaintes en vertu de la partie IV de la loi, de même que les dispositions relatives aux questions internes comme le prescrit la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.
- 4) Apporter des améliorations au site Internet de la Commission.
- Le site Internet de la Commission est presque entièrement conforme aux exigences relatives à la normalisation des sites du gouvernement du Canada (sauf en ce qui a trait aux couleuvres et à la signature ajoutée aux messages – présentement en cours de discussion) afin de permettre aux utilisateurs de trouver facilement les renseignements qu'ils recherchent.
- L'élaboration d'un moteur de recherche pour le site Internet permettant de rendre l'information davantage accessible aux utilisateurs est en cours.



## RÉSULTAT STRATÉGIQUE NO 2

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	
Faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne sa mission, son mandat, son rôle et les résultats atteints.	Dépenses prévues : 349 000 \$ Dépenses réelles : 308 000 \$ ETP totaux : 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est essentiel que le public, tant au Canada qu'à l'étranger où se retrouvent les membres de la Police militaire des Forces canadiennes, sachent qu'ils ont le droit de porter plainte au sujet de la conduite de ceux-ci. Afin de relever la confiance à l'endroit du système de justice militaire, ce qui constitue une priorité pour le gouvernement du Canada et une des raisons qui ont motivé la création de la Commission, il est également impératif que les membres de la Police militaire soient au courant de leur droit de porter plainte lorsqu'ils croient qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un cadre supérieur du ministère de la Défense nationale s'est ingéré dans leurs enquêtes.</li> </ul>	
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les activités de l'exercice 2003-2004 ont permis de mieux faire connaître la Commission aux intervenants clés et ont renforcé le service axé sur les citoyens. Le nombre de visites du site Internet de la Commission illustre bien cet état de fait.</li> </ul>	
RÉSULTATS IMMÉDIATS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Commission a visité les membres de la Police militaire de partout au pays afin de mieux se faire connaître.</li> <li>La Commission s'est constamment tenue au courant des pratiques exemplaires en participant à des réunions de l'Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre et de l'Association internationale de surveillance civile du maintien de l'ordre.</li> </ul>	
PLANS ET PRIORITÉS (LES PLANS ET LES PRIORITÉS SONT INDICUÉS PAR ORDRE NUMÉRIQUE, ET L'INFORMATION NON NUMÉROTÉE QUI SUIV PRÉSENTE DES DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES.)	
<p>1) Accroître les échanges informels avec les intervenants clés.</p> <p>La présidente a rencontré des policiers militaires lors du Symposium annuel de la Police militaire des Forces canadiennes en plus de participer avec des partenaires clés (l'adjoint spécial du vice-chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes, le grand prévôt adjoint, normes professionnelles et des représentants du juge-avocat général) à un symposium.</p>	

Ainsi, pour veiller à ce que ce processus se déroule aussi rapidement que possible, la Commission accorde la plus haute importance au maintien de bonnes relations de travail avec le chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et d'autres intervenants clés. Bien que la qualité de ces relations de travail soit difficile à mesurer, il est important de noter que, dans le présent exercice financier, 97 % des recommandations que la présidente a formulées ont été acceptées par le chef d'état-major de la Défense ou le grand prévôt des Forces canadiennes.

Par ailleurs, la Commission n'exerce aucun contrôle sur le volume et la complexité des plaintes qu'elle reçoit dans une période donnée. Pour faire face à cette situation, la Commission peut affiner continuellement sa stratégie de gestion du risque (notamment ses listes d'avocats, de rédacteurs et d'enquêteurs) afin de pouvoir disposer des ressources nécessaires lorsque le volume des plaintes dépasse la capacité interne de l'organisme d'examiner en temps opportun chacune de celles-ci.

Afin d'éliminer certains facteurs qui nuisent à l'efficacité de la Commission en matière de surveillance civile, fonction à laquelle elle est assujétie, la Commission a pris part à l'examen quinquennal de la *Loi sur la défense nationale*. Des 17 propositions mises de l'avant par la présidente de la Commission, trois ont été retenues :

- la nécessité d'inclure d'une interdiction législative portant sur les représailles contre les plaignants;
- la nécessité d'accorder à la personne qui a déposé une plainte et à celle qui fait l'objet de la plainte le droit de demander une révision du traitement de la plainte pour inconduite d'un membre de la Police militaire enquêtée par le grand prévôt des Forces canadiennes;
- la nécessité pour les membres de la Commission dont le mandat arrive à terme d'être autorisés à continuer d'instruire et de décider les affaires dont ils sont saisis.

L'adoption de ces propositions vise à mieux équilibrer et à rendre plus équitable le processus du traitement des plaintes.

Par ailleurs, au début de 2004, Conseils et Vérification Canada a remis à la présidente les résultats d'une étude organisationnelle complète de la Commission dans laquelle on avait inclus une analyse de la charge de travail. Deux raisons ont motivé la demande de cette étude : un rapport produit à la suite d'un examen indépendant du projet de loi C-25 recommandait une vérification complète de l'organisation et, ensuite, un rapport du Comité consultatif du ministre sur l'efficacité administrative suggérait une restructuration des ressources de plusieurs organismes relevant du ministère de la Défense nationale. Cette étude a donc mené à une réorganisation importante de la Commission et à l'élimination de 10 ETP et 4 postes vacants.

- Un Guide des opérations destiné aux employés engagés dans des procédures liées aux fonctions opérationnelles juridiques a été préparé.

- La Commission a implanté un système informatisé de suivi des cas.
- 5) Mettre en œuvre les fonctions de contrôle de la qualité de notre rédacteur/réviseur.
- La Commission a créé un poste d'agent des communications (à doter) dont le titulaire aura notamment pour tâche de veiller au contrôle de la qualité des documents clés de la Commission.

Liens entre le programme, les ressources et les résultats

- Dans le cadre de sa stratégie de gestion du risque, la Commission s'est tournée vers l'extérieur afin de trouver des personnes ayant des compétences et de l'expérience spécialisées en matière d'enquête et a conclu une entente lui permettant d'avoir recours aux services de ces personnes en cas de besoin. Elle a également conclu des ententes similaires pour s'assurer qu'elle dispose d'un soutien administratif suffisant lorsqu'elle reçoit un volume élevé de plaintes. Grâce à ces mesures, la Commission a terminé l'exercice financier 2003-2004 sans aucun dossier de plaintes en retard.
- L'utilisation d'un système informatisé de suivi des cas permet à la Commission d'observer le volume de plaintes qu'elle reçoit ainsi que l'évolution des plaintes qu'elle traite.
- Les commentaires ponctuels des clients et des intervenants clés révèlent un niveau élevé de satisfaction à l'égard de la qualité des rapports préparés et présentés par la présidente, de même que pour le travail de la Commission en général. Un processus plus formel de demande et d'analyse des commentaires sera mis au point dès qu'on aura procédé à un examen des communications et à la mise au point d'une stratégie de communication.

- Un examen organisationnel a amené à une réorganisation importante de la Commission et à l'élimination de 10 ETP et 4 postes vacants.

Commentaires concernant le rendement

Une mesure importante du rendement de la Commission en ce qui a trait au traitement des plaintes de manière expéditive réside dans la capacité de celle-ci d'examiner en temps opportun les cas dont elle est saisie. Cependant, la présidente ne peut produire son rapport final dans une affaire donnée avant d'avoir reçu une réponse à son rapport intermédiaire de l'autorité concernée des Forces canadiennes, ce qui peut prendre de trois à neuf mois. Ainsi, la rapidité avec laquelle la Commission règle les plaintes portées à son attention dépend dans une large mesure de la coopération d'autres personnes.



- Dix-sept propositions visant à éliminer certains facteurs qui nuisent à l'efficacité de la Commission en matière de surveillance civile, fonction à laquelle elle est assujétie, ont été présentées à l'Autorité indépendante chargée de l'examen quinquennal de la *Loi sur la défense nationale*.
- Des discussions ont été entreprises avec le grand prévôt des Forces canadiennes, le juge-avocat général et le chef d'état-major de la Défense concernant l'accès de la Commission à l'avis juridique qu'invoque un membre de la Police militaire dans un cas particulier.
  - L'accès à ces renseignements permettrait à la Commission de procéder à des révisions et à des enquêtes de façon plus efficace et plus en profondeur.
- Une entente est intervenue avec le grand prévôt, laquelle entente vise à assurer l'accès de la Commission aux renseignements dont elle a besoin afin de juger si le règlement à l'amiable d'une plainte donnée s'avère juste et approprié tout en veillant à respecter la confidentialité des parties en cause.

**PLANS ET PRIORITÉS (LES PLANS ET LES PRIORITÉS SONT INDICUÉS PAR ORDRE NUMÉRIQUE, ET L'INFORMATION NON NUMÉROTÉE QUI SUIT PRÉSENTE DES DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES.)**

- 1) Évaluer la partie IV de la *Loi sur la défense nationale* en ce qui concerne la Commission et proposer des modifications.
  - Une soumission écrite et un exposé oral ont été présentés à l'équipe chargée de l'examen quinquennal de la *Loi*. Les propositions de la Commission ont principalement porté sur les dispositions de la législation qui traitent des plaintes concernant la Police militaire et de la surveillance que la Commission doit effectuer (partie IV de la *Loi*).
- 2) Évaluer la capacité des enquêteurs analystes et établir un plan pour gérer les fluctuations du volume de plaintes.
  - La Commission a peaufiné sa stratégie de gestion du risque.
  - 3) Faire davantage appel aux délégations de pouvoir et utiliser pleinement la structure de gouvernance de la Commission.
    - La structure de gouvernance de la Commission a été modifiée.
    - Le nombre de pouvoirs délégués après la réorganisation de la Commission est passé de cinq à deux.
  - 4) Assurer une meilleure coordination des procédures relatives aux fonctions juridiques et opérationnelles.
    - Les postes de cadres supérieurs (avocat général et directeur exécutif) chargés des procédures relatives aux fonctions juridiques et opérationnelles ont été fusionnés.
    - Des politiques et des procédures concernant le traitement des plaintes ont été élaborées.

**RÉSULTATS IMMÉDIATS**



# RENDEMENT MINISTÉRIEL EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Cette section du Rapport ministériel sur le rendement de la Commission présente un aperçu du rendement de la Commission en 2003-2004 à l'égard des trois résultats stratégiques établis dans le Rapport sur les plans et priorités pour l'exercice 2003-2004. Les tableaux du rendement financier sont présentés à l'annexe A et, à l'annexe B, une liste d'examen de rendement pertinents.

La Commission œuvre dans un seul secteur d'activité. Son rôle consiste à surveiller et à examiner les plaintes relatives à l'inconduite des membres de la Police militaire dans l'exercice de leurs fonctions de nature policière et à traiter les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la Police militaire.

Pour l'exercice 2003-2004, la Commission a déterminé trois résultats stratégiques :

- améliorer le traitement des plaintes dont la Commission est saisie avec célérité et sans formalisme et de produire des rapports de qualité;
- faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne sa mission, son mandat, son rôle et les résultats atteints;
- offrir des services publics de qualité grâce à une administration plus efficace de la Commission en utilisant les technologies et partenariats disponibles et en adoptant des pratiques exemplaires.

Les zones de texte et les commentaires suivants exposent en détail les réalisations de la Commission relativement à chacun des résultats stratégiques déterminés pour l'exercice donné.

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE NO 1

### RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Améliorer le traitement des plaintes dont la Commission est saisie avec célérité et sans formalisme et assurer la production de rapports de qualité.

Dépenses prévues : 1 450 000 \$

Dépenses réelles : 1 280 000 \$

ETP totaux : 10,5

- Les Canadiens veulent avoir un accès facile et rapide aux renseignements et services qu'ils concernent et ce, à un coût raisonnable et d'une manière juste et équitable. Par conséquent, en qualité d'organisme du gouvernement du Canada, la Commission se doit de mettre l'accent sur les besoins de ses clients lorsqu'elle s'acquitte de ses responsabilités et, à cette fin, de régler les questions dont elle est saisie avec célérité et sans formalisme, dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent.

### RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

- L'Autorité d'examen indépendante qui avait été chargée de réviser la Loi sur la défense nationale a accepté trois propositions qui visent à mieux équilibrer et à rendre plus équitable le processus du traitement des plaintes de la Commission.

D'autres résultats sont passablement moins évidents dans l'immédiat. Par exemple, il est difficile, sinon impossible, d'évaluer l'impact des résultats de la présidence dans le cadre d'une enquête sur une plainte d'ingérence. Une telle évaluation ne pourrait être possible sans des données recueillies pendant plusieurs années.

Un autre défi auquel la Commission doit faire face, et qui constitue une particularité de son milieu opérationnel, réside dans le manque de contrôle sur le nombre de cas reçus et la complexité de ceux-ci. Par conséquent, la CPPM doit gérer ses activités de façon à composer de façon rentable avec les fluctuations des plaintes. Grâce à la mise en oeuvre d'une stratégie de gestion des risques au cours de la dernière année, la Commission a mis en place des fonds de dépenses imprévues afin de garantir la disponibilité, à un coût abordable, de ressources nécessaires lorsque le nombre de plaintes dépasse la capacité interne de la Commission à traiter chaque plainte de manière exhaustive, équitable et en temps opportun.

révision de plaintes d'inconduite qui avaient fait l'objet d'une enquête par les Normes professionnelles. Au cours de cette période, une seule plainte d'ingérence a été déposée devant la Commission.

Le grand prévôt a accepté 97 % des recommandations de la présidente au cours de la même période. Cela n'est pas inhabituel; depuis la mise en oeuvre de la Commission en décembre 1999, environ 90 % des recommandations de la présidente ont été acceptées.

## Réorganisation de la Commission

Au début de 2004, la présidente a reçu les résultats d'un examen exhaustif de l'organisation, dont une analyse de la charge de travail, menée par Conseils et Vérification Canada. Cet examen a été entrepris à la suite d'un rapport par le très honorable Antonio Lamé fait suite à un examen indépendant de la loi C-25 qui, entre autres, recommandait une vérification de la Commission. Également, le comité consultatif du ministre sur l'efficacité administrative avait suggéré un réalignement des ressources accordées à un certain nombre d'agences qui relèvent de la responsabilité générale du ministère de la Défense nationale. L'examen de l'organisation a mené à une réorganisation en profondeur de la Commission et à l'élimination de 10 équivalents temps plein (ETP) et 4 postes vacants.

## Examen quinquennal de la Loi sur la défense nationale

Au cours de cette période, la Commission a participé à l'examen quinquennal de la Loi sur la défense nationale entrepris par l'Autorité d'examen indépendante sous la direction du très honorable Antonio Lamé, ancien juge en chef de la Cour suprême du Canada. La CPPM a présenté 17 propositions (ces dernières sont décrites dans le *Rapport annuel 2003* de la Commission), dont 3 ont été retenues. Ces propositions visaient à remédier à certaines questions nuisant à l'efficacité de la Commission à fournir la surveillance civile prévue.

Il est important de mentionner que le rapport de l'Autorité d'examen indépendante a été catégorique à reconnaître l'importance de la fonction de surveillance que remplit la Commission. (Se reporter à la page 8 pour de plus amples renseignements sur la soumission de la CPPM à l'Autorité d'examen indépendante.)

## LES RISQUES, LES DÉFIS ET LES SOLUTIONS POSSIBLES

Bien que la Commission demeure surtout axée sur les résultats, il est difficile à plusieurs égards d'évaluer son rendement. Dans certains cas, le résultat est très évident. Ainsi, au cours d'une enquête sur une plainte particulière de la police militaire pourrait remarquer qu'une procédure particulière de la police militaire pose des problèmes. Grâce à une recommandation subséquente de la présidente, des modifications pourraient être apportées à la procédure de façon à l'améliorer. Ainsi, une contribution permanente est apportée en vue de relever le professionnalisme de la police militaire du Canada.

Le grand prévôt des Forces canadiennes est tenu d'aviser la présidente de la CPPM

- lorsqu'une plainte d'inconduite est reçue, et elle est tenue de donner à la présidente les résultats de toutes les enquêtes subséquentes relatives à cette plainte;
- lorsqu'une plainte est réglée à l'amiable, et doit informer la présidente au sujet de la plainte et du règlement. Ces renseignements devront être suffisamment complets pour permettre à la présidente d'évaluer si les modalités du règlement à l'amiable sont équitables et appropriées.

Dans tous les cas, y compris ceux où le grand prévôt détermine qu'une plainte d'inconduite ne justifie pas la tenue d'une enquête ou qu'il est préférable pour cette plainte de recourir à une autre partie de la *Loi sur la défense nationale* ou à une autre loi du Parlement, le grand prévôt doit aviser les plaignants de leur droit de demander à la Commission de réviser la décision relative à leur plainte.

### Conclusions et recommandations de la CPPM

La Commission expose des conclusions et des recommandations susceptibles de censurer le comportement personnel de ceux qui ont fait l'objet de la plainte. Toutefois, ces conclusions et ces recommandations ont d'abord et avant tout pour objet de corriger les situations qui sont à l'origine des plaintes afin d'empêcher une récurrence. Auparavant, les recommandations de ce genre ont entraînées directement des améliorations spécifiques aux politiques, aux procédures et à la formation de la police militaire. Ainsi, les recommandations émanant des révisions et des enquêtes de la Commission ont contribué à apporter des éclaircissements importants aux procédures relatives au dépôt d'accusations par la police militaire.

Si la personne examinant les conclusions ou les recommandations de la présidente décide de ne pas y donner suite, elle doit en expliquer les raisons.

### POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT

#### Nombre de cas en 2003

Le tableau suivant constitue une représentation schématique du nombre de cas présentés à la CPPM en 2003.

CAS	
Surveillance des plaintes d'inconduite	36
Demande de révision de plaintes d'inconduite	5
Plaintes d'ingérence	1
Invocation du pouvoir de surveillance de la présidente	0
Du 1 <sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004	

Au cours de l'année financière du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004, la CPPM a surveillé la décision du grand prévôt relativement à 36 plaintes d'inconduite et reçu 5 demandes de



La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPM) a été mise sur pied le 1<sup>er</sup> décembre 1999 afin d'assurer la surveillance civile de la Police militaire des Forces canadiennes. La création de la Commission s'inscrivait dans une démarche visant la modification en profondeur de la *Loi sur la défense nationale*, entreprise en 1998 par le gouvernement du Canada afin de respecter son engagement envers la modernisation du système de justice militaire canadien. Cet engagement a été formulé par suite d'une série d'incidents survenus au cours de la décennie précédente, notamment dans le cadre de la mission humanitaire des Forces canadiennes en Afrique du Nord au début des années 1990, et qui avait semé un doute important au sujet de l'administration du système de justice militaire canadien.

Les employés du ministère de la Défense nationale, les membres des Forces canadiennes et la population canadienne doivent avoir confiance dans l'intégrité du système de justice militaire et dans le rôle que joue la Police militaire au sein de ce système. Une partie de cette confiance repose sur l'existence d'un processus transparent qui permette d'examiner de manière approfondie et professionnelle et selon une approche indépendante et impartiale les plaintes concernant les membres de la Police militaire. Ainsi, la CPM est un organisme civil, externe et indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

La CPM cherche à promouvoir les principes d'intégrité et d'équité qui favoriseraient un climat de confiance en ce qui a trait à la conduite des membres de la Police militaire dans l'exercice de leurs fonctions de nature policière ainsi que l'absence d'ingérence dans les enquêtes de la Police militaire.

## Surveillance, examen et enquête sur les plaintes

Le mandat de la Commission consiste à surveiller et à réviser les plaintes relatives à l'inconduite des membres de la Police militaire dans l'exercice de leurs fonctions de nature policière et à traiter les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la Police militaire. Si elle l'estime préférable dans l'intérêt du public, la présidente peut faire tenir une enquête par la Commission et, si les circonstances le justifient, convoquer la tenue d'une audience pour enquêter sur la plainte d'inconduite ou d'ingérence.

La fonction de surveillance de la CPM est nécessaire pour garantir la transparence du processus de traitement des plaintes et pour appuyer le pouvoir de la présidente de faire en sorte que la Commission assume la responsabilité d'enquêter des plaintes d'inconduite à tout moment au cours du processus, si elle l'estime préférable dans l'intérêt public. Ce pouvoir d'assumer la responsabilité d'enquêter des plaintes d'inconduite s'applique même dans les cas de retrait d'une plainte.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE		RÉSULTAT ESCOMPTE	Attentes*	Page de Ref.
Faire connaître davantage la CPPM en ce qui concerne sa mission, son mandat, son rôle et les résultats atteints	<ul style="list-style-type: none"><li>● Accroître la sensibilisation des intervenants clés en ce qui concerne la mission et les services de la CPPM.</li><li>● Faire connaître davantage la CPPM en ce qui concerne son mandat en poursuivant ses activités de sensibilisation.</li><li>● Accroître la convivialité des améliorations apportées à l'accès électronique fournissant aux clients et aux autres parties intéressées une information et des services complets et en temps opportun.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Maintenir ou améliorer la prestation des services et poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur.</li><li>● Tirer profit d'une collaboration continue avec d'autres petits organismes ou de la mise en œuvre d'initiatives alternatives des modes de prestation de services.</li><li>● Faire des investissements prudents dans la technologie afin de promouvoir une approche axée sur les résultats à cet égard.</li></ul>	Ne répond pas encore complètement	9
Offrir des services publics de qualité grâce à une administration plus efficace en utilisant les technologies et partenariats disponibles et en adoptant des pratiques exemplaires.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Maintenir ou améliorer la prestation des services et poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur.</li><li>● Tirer profit d'une collaboration continue avec d'autres petits organismes ou de la mise en œuvre d'initiatives alternatives des modes de prestation de services.</li><li>● Faire des investissements prudents dans la technologie afin de promouvoir une approche axée sur les résultats à cet égard.</li></ul>	Y répond avec succès	11	11

\*Ne répond pas encore complètement, répond avec succès ou dépasse les attentes

La Commission a pris des mesures pour améliorer son mode de traitement des plaintes de même que le fonctionnement de ses activités quotidiennes.

Notamment, la Commission a formulé 17 propositions pour répondre à certains des problèmes qui empêchent son efficacité à l'autorité d'examen indépendante responsable de la révision quinquennale de la *Loi sur la défense nationale*. L'adoption de trois des propositions qui ont été acceptées apportera un meilleur équilibre et rendra plus équitable le processus du traitement des plaintes. (Des renseignements supplémentaires se trouvent à la page 3.)

De plus, la Commission a pris des mesures afin d'accroître l'efficacité et la rentabilité de ses opérations. Plus précisément, la Commission a effectué une réorganisation importante, dont l'élimination de 10 équivalents temps plein et 4 postes vacants. Également, la Commission a poursuivi ses efforts en vue de repérer des occasions de renforcer ses pratiques de gestion des affaires, de développer son utilisation de la technologie de l'information et d'élargir ses partenariats. (Des renseignements supplémentaires sont accessibles à la page 11.)

**LE PROGRÈS ET LE RENDEMENT EN FONCTION DES ENGAGEMENTS  
PRIS DANS LE RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS (RPP)**

Aucun changement important n'a été apporté aux plans et aux priorités de la Commission. Le tableau suivant résume le rendement général de la Commission en fonction de ses trois résultats stratégiques, dresse la liste des résultats prévus et indique si ces résultats ont répondu ou dépassé les attentes.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	RÉSULTAT ESCOMPTE	Attentes*	Page de Ref.
Améliorer le traitement avec célérité et sans formalisme des plaintes dont la Commission est saisie et produire des rapports de qualité.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuer à la révision quinquennale de la <i>Loi sur la Défense nationale</i>.</li><li>• Résoudre les cas devant la Commission sans formalisme et avec célérité dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent.</li><li>• Améliorer les processus qui garantiront que tous les rapports répondent aux attentes relatives à la haute qualité.</li><li>• Garantir un service axé sur le client.</li></ul>	Ne répond pas encore complètement	5

\*Ne répond pas encore complètement, répond avec succès ou dépasse les attentes

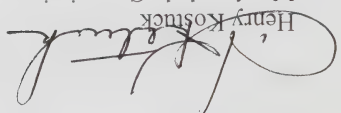




## DÉCLARATION DES DÉMARCHES DE LA DIRECTION

Je soumetts, pour qu'il soit déposé au Parlement, le Rapport ministériel de 2003-2004 sur le rendement (RMR) pour la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire.

Le présent rapport a été préparé selon les pratiques d'établissement de rapport et les autres exigences du *guide de préparation du Rapport ministériel sur le rendement de 2003-2004* et donne, au meilleur de mes connaissances, un aperçu exhaustif, équilibré et transparent du rendement de l'organisation pour l'exercice 2003-2004.

  
Henry Kosciuk  
Membre de la Commission  
Président par intérim



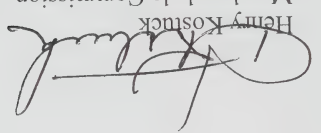
## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec plaisir que je présente au Parlement ainsi qu'aux Canadiennes et aux Canadiens le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire pour l'année 2003-2004.

Ce rapport n'est que le troisième RMR présenté par cette relativement nouvelle organisation depuis sa création le 1<sup>er</sup> décembre 1999. La surveillance civile constitue un élément essentiel des fonctions policières modernes, et la Commission joue un rôle crucial pour aider le gouvernement du Canada à respecter son engagement à l'égard de la modernisation du système de justice militaire canadien. Les recommandations formulées par la présidente de la Commission ont permis d'apporter des améliorations spécifiques aux politiques, aux procédures et à la formation de la police militaire, contribuant ainsi à parfaire la police militaire du Canada.

Dans cet esprit d'amélioration soutenue, la présidente a entrepris un examen de l'organisation et un réalignement stratégique de la Commission a eu lieu par la suite. Les économies réalisées grâce à cet exercice, compte tenu de la petite taille de l'organisation, seront appréciables.

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire continue à se développer en tant qu'organisation et dans son rôle fondamental qui consiste à aider notre police militaire à demeurer une source de fierté pour toutes les Canadiennes et tous les Canadiens.

  
Henry Kosciuk  
Membre de la Commission  
Président par intérim





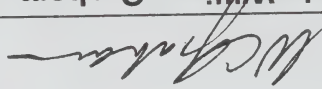
	<b>TABLE DES MATIÈRES</b>
!	MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE
!!	DÉCLARATION DES DÉMARCHES DE LA DIRECTION
!!!	SOMMAIRE DU RENDEMENT MINISTÉRIEL
!!!	Le Progrès et le rendement en fonction des engagements pris dans <i>Le Rapport sur les plans et les priorités</i> (RPP)
1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE RENDEMENT
1	Raison d'être
2	Points saillants du rendement
3	Les risques, les défis et les solutions possibles
5	RENDEMENT MINISTÉRIEL EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES
5	Résultat stratégique no 1
9	Résultat stratégique no 2
11	Résultat stratégique no 3
A-1	ANNEXE A : APERÇU DU RENDEMENT FINANCIER
B-1	ANNEXE B : ÉVALUATIONS ET EXAMENS DE L'EXERCICE 2003-2004
C-1	ANNEXE C : COMMENT COMMUNIQUER AVEC LA COMMISSION



COMMISSION D'EXAMEN DES PLAINTES  
CONCERNANT LA POLICE MILITAIRE

RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT  
LE 31 MARS 2004



L'honorable William Graham, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/tabl-o-f-contents\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/tabl-o-f-contents_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [tma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des  
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/88-2004  
ISBN 0-660-62649-7



# Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004



# NAFTA Secretariat, Canadian Section

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2004



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/47-2004  
ISBN 0-660-62650-0

## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

### Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L’Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR at: [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)





# **NAFTA Secretariat** **Secrétariat de l'ALÉNA** **Secretariado del TLCAN**

**Canadian Section**

**Departmental Performance Report**  
**for the period ending March 31, 2004**

A handwritten signature in black ink, reading "James Scott Peterson".

---

The Honourable James Scott Peterson  
Minister of International Trade





## Table of Contents

### SECTION 1 – INTRODUCTION

1.1	The Minister’s Message .....	1
-----	------------------------------	---

### SECTION 2 – MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

2.1	Management Representation Statement.....	2
-----	--	---

### SECTION 3 - SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS (REPORT CARD)

3.1	Progress and Performance Against RPP Commitments .....	3
3.2	Parliamentary Oversight.....	4

### SECTION 4 – CONTEXT

4.1	General Overview of the Organization Raison d’Être .....	5
4.2	Risks and Challenges .....	5
4.3	High Level Performance.....	6

### SECTION 5 – RESULTS CHAIN BY STRATEGIC OUTCOME

5.1	Results Chain by Strategic Outcome.....	8
-----	---	---

### SECTION 6 – PERFORMANCE DISCUSSION BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS

6.1	General Operating Environment.....	9
6.2	Performance Discussion .....	10
6.2.1	Implement Financial Aspects of Modern Comptrollership (MC) .....	10
6.2.1.1	Implement a Planning Process.....	10
6.2.1.2	Establish an Internal Audit Policy .....	10
6.2.1.3	Implement Risk Management Practices .....	11
6.2.2	Continued Improvements to the Administration of Trade Dispute Settlement Processes .....	11
6.2.2.1	Registry Operations .....	12
6.2.2.2	Website Enhancement .....	13
6.2.2.3	Service Standards Survey.....	13
6.2.2.4	Rosters of Assistants .....	13
6.2.2.5	Legal Excellence Program.....	14
6.2.2.6	Study on the Choice of Dispute Settlement Forum.....	14

6.2.3 New Efficiencies in Information Management.....	14
6.2.3.1 Government-on-Line .....	14
6.2.3.2 Library Enhancement .....	15
6.2.3.3 Records Management .....	15
6.2.4 Human Resources Management Programs .....	16
6.2.4.1 Performance Management and Development Programs ....	16
6.2.4.2 Other Human Resources Development Programs .....	17
SECTION 7 – Financial Tables .....	18
How to Contact Us .....	19
ANNEX A – The Mandate of the NAFTA Secretariat .....	20
ANNEX B – Overview of the NAFTA Dispute Settlement Provisions.....	21
ANNEX C – Parliamentary Accountability Structure .....	24
ANNEX D – Guiding Principles .....	25

## SECTION 1 – INTRODUCTION

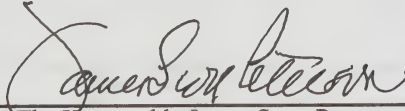
### 1.1 The Minister's Message

January 1, 2004, marked the tenth anniversary of the North American Free Trade Agreement (NAFTA), which has proven its value as a means of stimulating trade, investment, and competitiveness in North America. Canada's trade in goods and services with its NAFTA partners nearly doubled since 1994 and reached \$659 billion in 2003. Under this agreement, Canadian producers are better able to realize their full potential by operating in a larger, more integrated and efficient North American economy. In turn, the enhanced economic activity and production in the region have contributed to the creation of more and better paying jobs for Canadians. Consumers also benefit from the heightened competition and integrated marketplace through better prices and a greater choice of high-quality goods and services.

The NAFTA's rules-based framework has proven effective in minimizing the number of disputes. Despite high-profile cases, over 95 percent of Canada's trade with the U.S. is dispute free. However, when a dispute arises, it is crucial that the NAFTA's dispute settlement process provide an effective means to resolve it. As well, it is equally important that the NAFTA Secretariat, which administers these mechanisms, operate in an efficient manner.

As Minister of International Trade, I have used every available opportunity to advance this view. Most recently, at the annual meeting of the NAFTA Free Trade Commission on July 16, 2004 in San Antonio, I reiterated to my U.S. and Mexican counterparts the need to protect the integrity of the NAFTA by reaffirming our commitment to the effective operation of the NAFTA dispute settlement provisions.

In looking to the future, at the Commission meeting, we also agreed to explore a broad range of ways to further integrate our economies through trade and to boost competitiveness. I invite you to read the joint statement describing the results of this meeting (available in <http://www.dfait-maeci.gc.ca/nafta-alena/JS-SanAntonio-en.asp>).



---

The Honourable James Scott Peterson

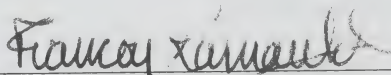


## SECTION 2 - MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

### 2.1 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 departmental performance report (DPR) for the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003-2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-2004.



François Raynaud, Ph.D.

Secretary

NAFTA Secretariat, Canadian Section



Date

## SECTION 3 - SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS (REPORT CARD)

### 3.1 Progress and Performance Against RPP Commitments

Strategic Outcome	Priorities	2003 – 2004 Actual Spending <sup>1</sup>	Priority Type	Results <sup>2</sup>
A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada	Support to panels and committees	858	Ongoing	Exceeded expectations
	Unbiased and Equitable Administrative Process	40	Ongoing	Exceeded expectations
	Highest Quality Service	454	Ongoing / New	Exceeded expectations
	Openness and Accountability	209	Ongoing / New	Successfully met expectations
	Operational Efficiency and Effectiveness	350	Ongoing / New	Successfully met expectations
	National/International Collaboration	174	Ongoing / New	Successfully met expectations
	Integrating Modern Comptrollership Issues	33	Ongoing / New	Exceeded expectations <sup>3</sup>

<sup>1</sup>, <sup>2</sup> and <sup>3</sup> (see footnotes on the next page.)

<sup>1</sup> Cost includes program spending and salaries and benefits.

<sup>2</sup> Measurement strategy:

- (i) In 1994, in conjunction with the Treasury Board Secretariat, the Canadian Section completed a comprehensive benchmark survey of its services and stakeholders satisfaction (panelist and since 2003, counsel for participants). At the completion of each panel review, the Canadian Section has been monitoring the satisfaction with its services by requesting that stakeholders complete a monitoring questionnaire. This on-going feedback enables the Section to evaluate its services on an ongoing basis and to maintain its high service standards:
- a. 100% percent of our clients are very satisfied, overall, with the services rendered by the Canadian Section.
  - b. Our clients believe that the Canadian Section has in place the program, systems and procedures for administering the dispute settlement process. These support services have been evaluated by stakeholders accordingly: accuracy (90%), impartiality (90%), responsiveness (90%), timeliness (90%), independence (90%) and accessible (90%).
  - c. This year, 100% of panelists would want to serve again in their role. Most respondents to our survey indicated that their positive experience working with the Canadian Section was a contributing factor.
- (ii) Internal audit exercise is carried out once a year to evaluate, inter alia, the Canadian Section's service delivery in the areas of human resources, registry, information management, informatics, financial and administrative services against pre-determined standards that it developed in the course of its implementation of the MC initiative.

<sup>3</sup> Feedback from the Treasury Board Secretariat and internal audit exercise to monitor and evaluate the implementation of Modern Comptrollership Action Plan. Furthermore, the Secretary promotes the use of Modern Comptrollership best practices among the small agency community. For example, he presented a paper on the management of change at the NAFTA Secretariat at the Performance Planning Exchange 2003 Seventh Annual Symposium (May 22, 2003), a conference sponsored by the Canada School of Public Service (formerly known as the Canadian Centre for Management Development) and his text was unexpectedly requested by the organizers for publication.

### **3.2 Parliamentary Oversight**

No parliamentary committee has issued reports recommending improvements to the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

## SECTION 4 - CONTEXT

### 4.1 General Overview of the Organization's Raison d'Être

- **Mandate:**
  - Provide administrative assistance to panels
  - Provide assistance to the NAFTA Free Trade Commission  
(See Annex A for details)
- **Strategic Outcome:**
  - A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada  
(See Annex B for an overview of NAFTA dispute settlement provisions)
- **Size:**
  - 2003-2004 Actual Spending = \$2,119,000
  - Number of FTEs = 14
- **Role:**
  - Administration of international trade dispute settlement mechanisms by providing registry services and procedural guidance as to the Code of Conduct and conflict of interest guidelines that apply to panels of experts who hear and decide on cases brought before them
  - Joint administration of dispute settlement with the other involved national section(s) following an appeal of a decision made by investigating authorities such as, in Canada, the Canada Border Services Agency (CBSA) and the Canadian International Trade Tribunal (CITT) and government to government disputes involving two or three Parties
- **Reporting Relationship:**
  - Reports to Parliament through the Minister of International Trade  
(See Annex C for Accountability Structure)

### 4.2 Risks and Challenges

The United States is the largest foreign investor in Canada and the most popular destination for Canadian investment. Over 96% of our commercial exchanges with the United States cross our common border without incident, a remarkable achievement for a trading relationship worth close to two billion dollars a day. The dispute resolution mechanisms of the NAFTA which the Secretariat administers, reinforce the continuity of these relationships.



The NAFTA Secretariat operates in a social context where different legal, linguistic, business and cultural traditions prevail. Managing the Canadian participation in this tripartite organization must be conducted within the policies and practices of the Canadian Government and also be harmonized with administrative practices of its two partners in the United States and Mexico. New initiatives (for instance, Government-on-Line in Canada) often require extensive consultations and negotiation before they can be implemented, as the three Sections of the NAFTA Secretariat must give their concurrence.

In 2002-2003 and again in 2003-2004, the three softwood lumber disputes dominated the activities of the NAFTA Secretariat. In this regard, the Canadian Section collaborated with the United States Section in administering these highly publicized trade disputes, in conformity with Article 1908 of the NAFTA which requires the national sections to act jointly to provide assistance to all panels and committees. The Canadian Section contributed personnel in the areas of registry operations and panel planning and coordination. The softwood lumber disputes involved up to 25 participants, including federal and provincial governments, compared to the usual average of four to five. As well, the legal complexities of the issues necessitated subsequent decisions by the panels and the trade dispute is still ongoing.

#### **4.3 High Level Performance**

The 2003-2004 fiscal year coincided with the Tenth Anniversary of the implementation of the NAFTA. Over this decade, Canadians have come to appreciate the advantages of increased trade, as a recent survey<sup>1</sup> concluded that 82% of Canadians think it represents a significant contribution to the economy. Most families in Canada know someone that benefits from the secure access to the North American markets provided by the NAFTA, as more than 96% of trade between the participating countries is free of any dispute.

There is little doubt that the NAFTA has contributed significantly to a strategic government agenda. Since its establishment on January 1, 1994, three-way trade and investment between Canada, Mexico and the United States have increased steadily each year and trade has become an important component of the Canadian economy. Exports of goods and services now represent about 38% of our Gross Domestic Product (GDP), up from 30% when NAFTA came into effect in 1994. One in every four jobs in Canada is now linked directly to our success on international markets.

NAFTA's most visible contribution to the growth in Canadian trade has been through the elimination of tariffs. However, another highly important aspect of the agreement is the dispute settlement provision. Exporters and investors are far more likely to expose themselves to the risks of international trade when they have the assurance that an impartial dispute settlement mechanism exists, should disagreements arise.

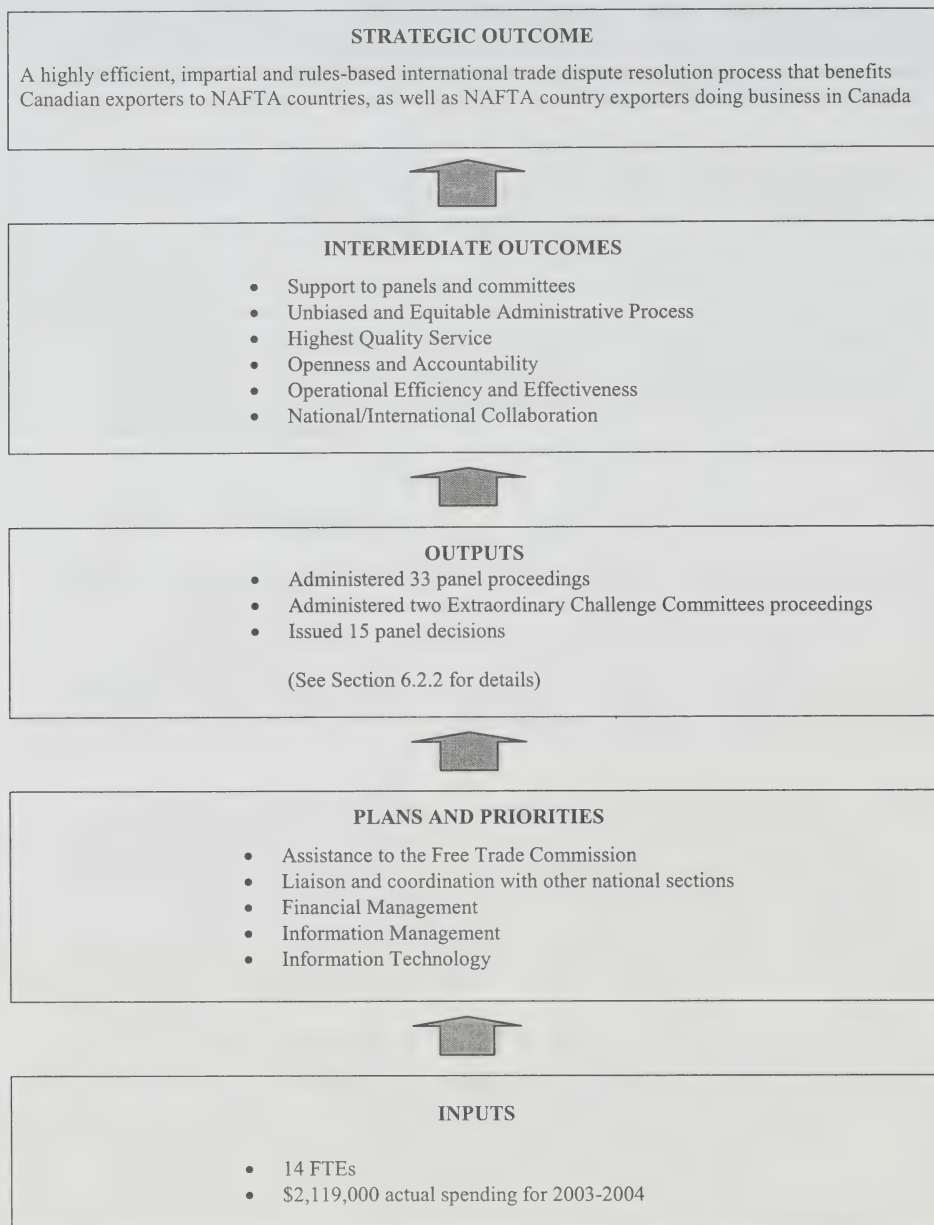
---

<sup>1</sup> See *Survey on Canadian Attitudes Toward International Trade*, prepared by EKOS Research Associates, April 15th, 2002, Section 2, page 1.

In spite of this, it is hard to determine accurately the impact of the NAFTA Secretariat on Canada's economic performance. As well, there is no mechanism to link the services provided by the NAFTA Secretariat directly to specific improvements in employment, export and domestic production of goods and services. Nevertheless, through expeditious and effective dispute settlement procedures, the NAFTA has established a strong foundation for future growth of international trade. The NAFTA Secretariat administers these procedures, which have made the conduct of business in North America more stable, predictable and transparent.

## SECTION 5 - RESULTS CHAIN BY STRATEGIC OUTCOME

### 5.1 Results Chain by Strategic Outcome



## **SECTION 6 - PERFORMANCE DISCUSSION BY STRATEGIC OUTCOME AND RPP COMMITMENTS**

### **6.1 General Operating Environment**

The NAFTA Secretariat comprises the Canadian, United States and Mexican sections. With national sections' offices in Ottawa, Washington, DC and Mexico City, the NAFTA Secretariat offers accurate information and timely administrative support to the panels of experts who hear and decide on trade dispute cases brought before them. The Secretariat is independent of the three national governments, a feature that gives it credibility with those who make use of its dispute resolution services (See Annex D, guiding principles).

During the year under review, the activities at the Secretariat have been dominated by the softwood lumber disputes. Due to the importance and challenges associated with the administration of these highly publicized disputes, the Canadian Section initiated a number of consultations and collaborative undertakings with the United States Section in order to provide assistance in registry operations and panel coordination. The Canadian Section's assistance in this regard has been outstanding and recognized as such by the Secretary of the United States national section.

On the national scene, the Canadian Section has been a leader within the community of small agencies. It has demonstrated this leadership by setting a high standard of performance in carrying out its primary responsibilities, by initiating projects that have enhanced the operation of the NAFTA Secretariat, and by supporting the management priorities of the Government of Canada through its activities in such areas as Modern Comptrollership and Official Languages.

The Secretary was an active member of the Small Agencies Steering Committee on Modern Comptrollership until that Committee terminated the allocation of the funds it had to promote the Capacity Assessment initiative. Since October 2003, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat is host to the Council of the Network of Departmental Official Languages Champions, as the Secretary has been elected President of the Network by his peers. Its mandate is to promote the use of Canada's two official languages in the workplace in collaboration with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

Additionally, the Deputy Secretary was very active in various government committees and initiatives. He was appointed a member of the Small Agencies Administration Network Executive Committee (and he now serves as the President of the Committee).



## **6.2 Performance Discussion**

### **6.2.1 Implement Financial Aspects of Modern Comptrollership (MC)**

#### **6.2.1.1 Implement a Planning Process**

Management believes that effective planning and resource management begins with the establishment of priorities that are aligned with the Canadian Section's mandate or program objective. In this regard, the Canadian Section has developed and implemented its umbrella project on linking organizational goals and objectives to Responsibility Centres (RC) managers' performance.

The planning process is carried out via the RPP, broken down into responsibility centre budgets and tied into individual key performance indicators, that lead into year-end cost and performance measures and eventually to the departmental performance report (DPR). Additionally, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat ensures that government wide initiatives, such as Government-on-Line, Modern Comptrollership and Human Resource Modernization are taken into account when priority projects are being considered. Projects are designed with clear and measurable objectives and responsibilities are assigned to RC managers.

Therefore, key performance indicators now form an acceptable element of RC managers' performance measurements. Performance indicator agreements with RC managers and their equivalents are in place and are linked to the Secretariat's operational plan. Actual performance is then tracked and measured against these plans.

As we have completed, through this DPR exercise, one complete cycle of this planning process and although we recognize that improvements can and should always be supported, management is comfortable in stating that the project is successfully completed. The implementation of these initiatives, coupled with the commitment of management and employees, will ensure the sustainability of modern management practices at the Canadian Section of the NAFTA Secretariat. In 2003-2004 the cost associated with the implementation of the Modern Comptrollership initiative was \$22,000.

#### **6.2.1.2 Establish an Internal Audit Policy**

The Secretariat has developed an internal audit policy consistent with the Treasury Board directives. As well, it has undertaken some internal audit work and used an internal audit mechanism and expertise when it deemed necessary. Namely, it engaged a consultant to:

- review the financial authorization process (sections 33 and 34 of the FAA); and
- verify the FIS accrual accounting system.

The implementation of an internal audit plan ensures a balance between assurance audits (e.g., a review of the financial controls to ensure efficiency and absence of fraud) and internal audits to ensure operational efficiency. The cost associated with this initiative was \$11,000.

### **6.2.1.3 Implement Risk Management Practices**

The objective of this initiative was to develop an integrated risk management framework for small agencies and assist in the implementation of risk management practices into managerial decision-making and external reporting. The project was spearheaded by the Canadian Transportation Agency and supported by the Canadian Forces Grievances Board, Hazardous Materials Information Review Commission and NAFTA Secretariat, Canadian Section. As well, the partner agencies intended to develop a summary of best practices and demonstrate new and innovative risk management practices in the small agency context, with the view to sharing lessons learned throughout the small agency community.

Phase I of the project, which consists of developing a corporate risk profile for participating organizations, was concluded.

As well, Phase II of the project consisting of developing a generic risk management profile for small agencies and a risk management framework for participating organizations, was completed in March 2004.

Currently, the Canadian Section is examining the proposed framework in order to ensure:

- consistency with its operational requirements;
- its applicability in strategic planning; and
- that training needs have been identified and that necessary tools for its implementation exist.

A large part of risk management also involves abiding with formal policies and procedures, in particular in the financial area. As announced in our 2003-2004 RPP, a corpus of relevant documents was elaborated during the year, including a business continuity plan, but more work needs to be done in order to reflect new guidelines issued by the Treasury Board Secretariat (e.g., pro-active disclosure of travel and hospitality expenses is being done, but is not yet framed into an internal policy).

#### **Case Summary 2003-2004:**

Cases terminated	3
Cases completed	4
Decisions issued	15
Active cases as at March 31, 2004	28

### **6.2.2 Continued Improvements to the Administration of Trade Dispute Settlement Processes**

In the 2003-2004 fiscal year, the three national sections of the Secretariat administered a total of 35 panel proceedings (including two Extraordinary Challenge Committees [ECC] proceeding), with 15 decisions

issued. Three of these proceedings were terminated by mutual consent of participants, four were completed and the remaining were still under review as of March 31, 2004. Status reports for these cases are available on the NAFTA Secretariat website at <http://www.nafta-sec-alena.org>.

More specifically, the Canadian Section has been involved in the joint administration of the following panel reviews:

- Iodinated Contrast Media from the United States (Dumping);
- Pure Magnesium from Canada (Full Sunset Review of the antidumping duty order);
- Magnesium from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders);
- Carbon Steel Products from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders);
- Softwood Lumber from Canada (Dumping)
- Softwood Lumber from Canada (Countervailing Duty);
- Softwood Lumber from Canada (Injury);
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Countervailing Duty);
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Injury);
- Durum Wheat and Hard Red Spring Wheat from Canada (Dumping);
- Durum Wheat and Hard Red Spring Wheat from Canada (Countervailing Duty);
- Hard Red Spring Wheat from Canada (Injury);
- Alloy Magnesium from Canada (Countervailing Duty – New Shipper Review); and
- Pure Magnesium from Canada (Extraordinary Challenge Committee Proceeding).

Essentially, the Registry has processed, tracked and monitored panel review documents, issued panel decisions and orders, ensuring confidentiality, speedy service, timely communication and conducted research activities throughout the life of the panel proceedings. Specifically, the Secretariat provided services such as translation and interpretation, distribution of documents, record keeping, safeguarding and dissemination of records of completed panel reviews. It also provided logistical planning for panel meetings and hearings, administrative and accounting services, as well as procedural guidance regarding the rules of procedures and the Code of Conduct to counsel for participants, panelists and their assistants.

The total cost (not including salary and benefits) associated with the administration of dispute settlement proceedings was \$407,000.

#### **6.2.2.1 Registry Operations**

The Registry Information System, which has been fully operational for a couple of years, was enhanced to incorporate scanned image and captured text of all pleading documents filed in panel reviews under the responsibility of the Canadian Section. Since the application was designed using the features offered by the Internet, these scanned images

of documents can be accessed, viewed and printed by staff members in all three sections. More details on this initiative are described under 6.2.3.3.

As well, the reporting capabilities of the Registry System were enhanced to produce various reports including those associated to motions, responses and orders. These reports provide quick and accurate information to senior management and panelists. The cost associated with these enhancements was \$7,000.

#### **6.2.2.2 Website Enhancement**

With the benefit of new technologies in information management, it was decided to upgrade the trilateral website of the NAFTA Secretariat. At the same time, the Canadian Section sub-site was improved as well without causing controversy with the other national sections, as this project was a trilateral undertaking involving the Canadian, Mexican and U.S. sections. The two websites have a wide range of trade dispute resolution information, including relevant trade agreements, rules and regulations.

As a result of this exercise, information is now organized in a more user-friendly manner and the two websites:

- are easy to navigate;
- are compliant with GoL;
- have significantly improved page layout; and
- provide a quick and accurate search engine.

In 2003-2004, the cost associated with implementation of this project was \$46,000. We believe that both the trilateral and Canadian Section websites enhancements have been successfully completed and have exceeded expectations.

#### **6.2.2.3 Service Standards Survey**

The Service Standard Monitoring Questionnaire sent to panelists at the end of each procedure has been revised to address possible concerns of counsel for participants. Management has reviewed and approved the form for counsel. As a result of this, future surveys will involve not only panelists but also counsel for participants. There was no cost associated with this exercise.

#### **6.2.2.4 Rosters of Assistants**

In view of the NAFTA Secretariat's commitment to always aim at improving the administrative services it provides, particularly to panelists, the Canadian Section established a Roster of assistants under a procedure described in earlier DPRs. Panel members are now encouraged to select their assistants from the roster of assistants list.



Additionally, this list may also be used by the Parties when the time comes to establish new Rosters of panelists, as these individuals will have acquired first-hand experience with the NAFTA dispute resolution processes.

#### **6.2.2.5 Legal Excellence Program**

This program was first introduced in 2002 in collaboration with the coordinator of the Legal Excellence Program at the Department of Justice, to offer the opportunity to articling students to elect to come to the Secretariat as part of their rotation schedule. The objective is to allow graduate students in law with an interest in international trade to acquire a basic knowledge of the dispute settlement system under the NAFTA.

Again this fiscal year, three students completed their three-month assignment at the Secretariat and they evaluated their experiences as highly valuable and contributing to their career development (as measured by a performance evaluation designed in-house). In light of this continued success, the Secretariat decided to maintain this program.

#### **6.2.2.6 Study on the Choice of Dispute Settlement Forum**

The NAFTA Article 1904 binational panel review process is an alternative to judicial review by domestic courts of final determinations of Antidumping and Countervailing Duty matters. Since the inception of the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) and then the NAFTA, a number of complaining parties have appealed to the NAFTA dispute settlement process while others have chosen the domestic courts. In 2003-2004, the Secretariat conducted a study to determine the rationale behind the choice of forum by parties to a trade dispute. This document is being circulated for comments by outside experts.

### **6.2.3 New Efficiencies in Information Management**

#### **6.2.3.1 Government-on-Line**

The transparency of proceedings relating to free trade is vital to the credibility of Canada's foreign policy in trade matters. Following efforts in this regard by the three national sections of the Secretariat as part of the *Government-on-Line* initiative from Canada, the Secretariat's Website was once again improved to increase the range of services pertaining to communicating with the public. The degree of success can be measured quite simply by the number of subscriptions to our *E-Mail Update*, available since September 4, 2003. This e-mail update feature was launched so that interested individuals may register to receive timely information on certain aspects of panel proceedings. In less than a year, the number of subscribers has reached 718, well surpassing expectations of 300.

Then, improvements were made to how requests for information sent to the Secretariat's Website are processed. Since last year, this has been done by Justice Canada law interns working with us on a rotating basis for one term. This year, one of them compiled and sorted all the responses produced by his predecessors so they could be re-used as needed when dealing with questions that had already been asked. Since the texts had already been approved by the departments concerned, they were re-approved quickly and the time taken to respond to public inquiries was reduced. The interns also devote less time to this activity, although they like doing it because it enables them to become familiar with public concerns in the area of international trade.

#### **6.2.3.2 Library Enhancement**

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat continues to expand its office library, which contains books and publications on dispute settlement and international trade. This collection makes the library a centre of excellence on these subjects, and is of special interest to dispute settlement panel participants and academics for research purposes ([http://www.nafta-sec-alena.org/canada/can\\_resources/index\\_e.aspx?ArticleID=530](http://www.nafta-sec-alena.org/canada/can_resources/index_e.aspx?ArticleID=530)). Through local municipal libraries' inter-library loan protocol, the Secretariat's collection is also available to the general public.

In 2003-2004, the Canadian Section increased the size of its collection from the previous year for a total cost of \$27,000, which includes, however, the cost of internal press clipping services provided by the NewsDesk electronic media monitoring system.

Our library's catalogue has been sent on CD-ROM to all individuals selected by the three governments to potentially serve as members of a panel, the United States and Mexican national sections having been convinced to join the initiative to increase the number of services offered by the Secretariat. These experts in international law have also been invited to contribute their own works to our library so it can become, as indicated in these pages last year, one of the leading depositories of specialized resources on the settlement of trade disputes.

#### **6.2.3.3 Records Management**

The Canadian Section has initiated a multi-year project to digitalize the records of all cases filed in Canada, Mexico and the United States not only to preserve them but also to make them accessible to panel members for reference and to others for broader research purposes.

The first phase of the project involving all FTA and NAFTA cases under the responsibility of the Canadian Section, has been completed. It also involved further modification of the registry information system in order to incorporate the data. The Canadian Section now processes panel review documents as soon as they are filed. The total cost of this phase of the project was \$59,000.

The next phase involves cases under the responsibility of the Mexican and the U.S. Sections. Consultations with the other two national sections are currently underway.

As well, an electronic mail retention policy has been developed as a component of the existing records management policy to provide guidance to employees so that all forms of records will be managed in accordance with the business needs of the of the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

## **6.2.4 Human Resources Development Programs**

### **6.2.4.1 Performance Management and Development Programs**

Since the Secretariat is a small, specialized body, there is an ever-present risk of losing key employees. This situation requires us to interact and show leadership at all times so that employees acquire new skills, and consequently, that they all have a feeling of self-fulfillment and usefulness to the organization.

In cooperation with the Deputy Secretary, personal training and development plans have been drawn up with each employee for two years now. The plans, countersigned by the Secretary, set career objectives and outline the training the employee should take to achieve them. This year, we put the emphasis on learning in areas where a need for improvement had been identified in the *Capacity Assessment*.

These plans also emphasize acquiring knowledge that will enable employees to provide ad hoc services to other small agencies, while performing their duties with us. For example, the HR manager has completed classification officer training and has already carried out two jobs for as many small agencies. The Deputy Registrar will soon finish the Court Management Program of the National Center for State Courts, a series of courses that will enable him to give advice and counsel to other administrative tribunals of the government.

As part of his training and development plans, the Registrar underwent intensive training in the French language with the view of reaching the CBC level during the next fiscal year.

Given the fast pace in which information technology evolves, and to be at the avant-garde in this field, the Systems Manager underwent a series of professional development training in order to increase the Secretariat's operational efficiency and to further promote clustering opportunities with other small agencies.

As well, all employees benefited at least from seminars and conferences, thereby enhancing professional development at the Secretariat. This year's total cost devoted to training and development was \$112,000. Management will continue to ensure the NAFTA Secretariat is considered to be a "learning institution" that offers employees a stimulating working and learning environment.

#### **6.2.4.2 Other Human Resources Development Programs**

Since we operate in a tri-national, trilingual and multicultural environment, the Secretariat feels participation by members of visible minorities and persons with disabilities is important, so foreign visitors who come to our office can immediately see the dynamic diversity of Canadian society.

Therefore, the Secretariat seizes opportunities to participate in programs designed to open its organizational culture to diversity and has benefited from these measures. For example, we have used the Public Service Commission's program to employ for a few months, an administrative assistant who belonged to one of the employment equity groups. There was no cost associated with this program except for the time spent in training and evaluating this person. The Secretariat also received a "certificate of appreciation" for having hosted a young man with learning problems (Rideau High School Cooperative Placement Program) for four months in 2003. A new career development student has also joined our team, bringing with him the most recent techniques for eliminating "spam" and combating viruses of all kinds. Employees have been able to work without being bothered by these distractions.

During the summer of 2003, with the assistance of the Public Service Commission, the Secretariat also engaged two students under the Federal Student Work Experience Program (FSWEP). The students are provided with meaningful work and an opportunity to gain valuable experience.



## SECTION 7 - FINANCIAL TABLES

**Table # 1 - Summary of Voted Appropriations**

Financial Requirements by Authority (\$ 000)				
Vote		2003-2004		
		Planned Spending	Total <sup>1</sup> Authorities	Actual
	NAFTA Secretariat, Canadian Section			
50	Program	2,729	2,884	1,973
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans (EBP)	201	146	146
	<b>Total Agency</b>	<b>2,930</b>	<b>3,030<sup>2</sup></b>	<b>2,119<sup>3</sup></b>

**Table # 2 - Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending**

Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending (\$ 000)					
Business Line	2003-2004				
	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned	Total Authorities	Actual
NAFTA Secretariat, Canadian Section	1,882	2,085	2,930	3,030	2,119
<b>Total</b>	<b>1,882</b>	<b>2,085</b>	<b>2,930</b>	<b>3,030</b>	<b>2,119</b>

**Table # 3 - Non-respendable Revenues**

Non-respendable Revenues (\$ 000)					
Business Line	2003-2004				
	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Planned	Total Authorities	Actual
NAFTA Secretariat, Canadian Section	444	22	350	350	113
<b>Total</b>	<b>444</b>	<b>22</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>113</b>

<sup>1</sup> Total Authorities are the Secretariat's Main Estimates.

<sup>2</sup> The increase of \$99,590 in the Total Authorities over the Planned Spending for 2003-2004 is due to the following: \$105,600 related to the Federal Government's carry-forward provisions, \$24,000 for Collective Bargaining Agreements, \$25,000 for Government wide support for the implementation of revised policies on evaluation and internal audit and a decrease of \$55,010 in the contributions to employee benefit plans.

<sup>3</sup> Actual expenditures less than Planned Spending for 2003-2004 are due primarily to the lower than anticipated proceedings filed under the NAFTA.

## HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

Secretary  
NAFTA Secretariat, Canadian Section  
90 Sparks Street, Suite 705  
Ottawa, Ontario  
K1P 5B4  
Tel: (613) 992-9388  
Fax: (613) 992-9392  
Website: [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org)

The NAFTA Secretariat, Canadian Section (as of August 1, 2004):

<b>François Raynauld, Ph.D.</b>	Secretary	(613) 992-9382
<b>Renée Lagacé</b>	Executive Assistant	(613) 992-9382
<b>Philippe Martineau</b>	Deputy Secretary	(613) 992-9383
<hr/>		
<b>Feleke Bogale</b>	Registrar	(613) 992-9384
<b>Lucille Collard</b>	Counsel	(613) 944-1651
<b>Christine da Costa do Rego</b>	Financial Analyst	(613) 992-9385
<b>Darryl Dass</b>	Systems Manager	(613) 947-9311
<b>Annette Doucet</b>	Manager, Administrative and HR Services	(613) 992-9386
<b>Robert Lalonde</b>	Deputy Registrar	(613) 992-8325
<b>Collette Lavallée</b>	Administrative Assistant	(613) 992-9388
<b>James L. Meloche</b>	Articling Student	(613) 943-7832
<b>Marie-France Meunier</b>	Records and Information Management Officer	(613) 992-2303

**\*\* Our e-mail addresses: Complete last name and first letter of the given name followed by: [@nafta-sec-alena.org](mailto:@nafta-sec-alena.org) (ex: [raynauldf@nafta-sec-alena.org](mailto:raynauldf@nafta-sec-alena.org)).**

## The Mandate of the NAFTA Secretariat

The mandate of the Secretariat is set out in Article 2002.3 of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) and reads:

*The Secretariat shall:*

- (a) *provide assistance to the Commission;*
- (b) *provide administrative assistance to:*
  - (i) *panels and committees established under Chapter Nineteen (Review and Dispute Settlement in Antidumping and Countervailing Duty Matters), in accordance with the procedures established pursuant to Article 1908; and*
  - (ii) *panels established under this Chapter, in accordance with procedures established pursuant to Article 1012; and*
- (c) *as the Commission may direct:*
  - (i) *support the work of other committees and groups established under this Agreement; and*
  - (ii) *otherwise facilitate the operation of this Agreement.*

In 1997 and then again in 2002, the Canadian Section's mandate was expanded to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA);
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA); and
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

### Legislation governing the work of the Canadian Section is as follow:

- *the North American Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Special Imports Measures Act;*
- *the Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act; and*
- *the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act.*

## 1. Overview of the NAFTA Dispute Settlement Provisions

The principal dispute settlement mechanisms of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) are found in Chapters 11, 19 and 20 of the Agreement. As well, disputes relating to agriculture and sanitary and phytosanitary measures of Chapter 7, government procurement provisions of Chapter 10 and financial services provisions of Chapter 14 may be referred to dispute settlement procedures under Chapter 20. Disputes relating to the non-compliance of a Party with a final award under the investment provisions of Chapter 11 may be referred to dispute settlement under Chapter 20.

Chapter 19 establishes a mechanism to review final determinations in antidumping and countervailing duty cases, with review by independent binational panels. A Panel is established when a *Request for Panel Review* is filed with the Secretariat by an industry asking for a review of a decision respecting imports from a NAFTA country. In Canada, it is the Canada Border Services Agency (formerly, Canada Customs and Revenue Agency), which makes dumping and subsidy determinations, while the Canadian International Trade Tribunal (CITT) conducts inquiries as to whether or not the dumping or subsidy has caused injury to the domestic industry. The dumping, subsidy and injury determinations of these two agencies or those of their equivalents in the U.S. and Mexico, can also be appealed, in Canada to the Federal Court of Appeal, in the U.S. to the Court of International Trade and in Mexico to the *Tribunal Fiscal de la Federación*. Therefore, the dispute settlement mechanisms agreed upon by the three NAFTA countries in this Chapter, provide for an alternative to judicial review by domestic courts.

The dispute settlement provisions of Chapter 20 are applicable to disputes regarding the interpretation or application of the NAFTA. The steps set out in Chapter 20 are intended to resolve disputes through consultations, if at all possible. The process begins with government-to-government ("Parties") consultations. If the dispute is not resolved, a Party may request a meeting of the NAFTA Free-Trade Commission (comprised of the Parties' Ministers responsible for International Trade). If the Commission is unable to resolve the dispute, a consulting Party may call for the establishment of a five-member panel.

## 2. Roster Members

The Parties have established Rosters of individuals from which panelists are appointed to settle disputes. Members of these Rosters are of good character, high standing and repute and are chosen strictly on the basis of objectivity, reliability and sound judgement. There are NAFTA Rosters (one per country) for Chapter 14 (Financial Services), Chapter 19 (Antidumping and Countervailing Duty Matters and Extraordinary Challenge Procedure) and Chapter 20 (Institutional Arrangements and Dispute Settlement Procedures). In Canada, the Governor-in-Council appoints roster members, on the recommendation of the Minister of International Trade.



### **3. Panel Selection**

When a Request for Panel Review is filed under Chapter 19, a panel is selected from the national Roster of each country involved. The Candidates are chosen by the Minister of International Trade for Canada and by his counterpart in the United States or Mexico (Chapter 19 panels are always binational in composition). Each involved government in the dispute appoints two panelists, in consultation with the other involved government. The fifth panelist is from one of the two countries and generally its nationality alternates with each dispute.

Under Chapter 20, an arbitral panel is established using a reverse selection process. Under this process, each disputing Party selects two panelists who are citizens of the other disputing Party. The chair of the panel is selected by the disputing Parties and may be a citizen of a NAFTA Party or any other country.

To be selected to serve on a specific panel, roster candidates must complete Disclosure Statements pursuant to the NAFTA Code of Conduct. The Code is fundamental to the process. The governing principle is that roster members and panelists must disclose any interest, relationship or matter that is likely to affect their independence or impartiality or that might create an appearance of impropriety or bias.

### **4. Rules of Procedure**

The Chapter 19 panel review is a quasi-judicial process. It is guided by detailed rules of procedure. The rules include time limits for each step in the process. 315 days is the prescribed time it takes from the date a Request for a Panel Review is filed to the issuance of a panel decision.

Chapter 20 is also guided by model rules of procedure and the process is scheduled to take approximately five months. Under this process, the involved Parties may submit written submissions to the panel and at least one hearing will take place in the capital of the country complained against.

### **5. Panel Decisions and Reports**

Under Chapter 19, a panel may do one of two things in its decision. It may uphold the final determination, or it may remand it - e.g., send it back - to the investigating authority (NAFTA Article 1904 [8]). In the later case, the panel may issue another decision on the agency's determination on remand, as it may affirm or remand it again to the investigating authority.

Panel decisions under Chapter 20 are called "reports", as they contain findings of fact and any recommendation(s) the panel may have to resolve the dispute.

Panels decisions and reports are available on-line and in the official languages of the NAFTA participative countries by accessing the NAFTA Secretariat tri-lateral website ([www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org)).

## **6. Extraordinary Challenge Procedure**

Chapter 19 panel decisions are binding on the involved NAFTA Parties and appeal of panel decisions to domestic courts is prohibited. NAFTA 1904(13), however, allows an Extraordinary Challenge Committee (ECC) procedure, which may be invoked only by a NAFTA Party and not by other interested persons (e.g., private parties). The challenge is not an appeal of right but a safeguard to preserve the integrity of the panel process.

A request for an ECC may be filed if an involved Party alleges that:

- (a) *a member of the panel was guilty of gross misconduct, bias, or a serious conflict of interest, or otherwise materially violated the rules of conduct,*
- (b) *the panel seriously departed from a fundamental rule of procedure, or*
- (c) *the panel manifestly exceeded its powers, authority or jurisdiction set out in this Article, for example by failing to apply the appropriate standard of review.*

Annex 1904.13.3 makes it explicit that ECCs, if convened, must examine “the legal and factual analysis underlying the findings and conclusions of the panel’s decision in order to determine whether one of the grounds set out in Article 1904(13) [for resorting to the extraordinary challenge procedure] has been established, ...”.

Extraordinary Challenge Committees are composed of three members selected from a Roster of judges or former judges of a federal judicial court of the United States or a judicial court of superior jurisdiction in Canada, or a federal judicial court of Mexico.

Under the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) there were three ECC proceedings. All three have been dismissed for failure to meet the required standards of an extraordinary challenge. There were two cases filed under the NAFTA. The first case involved Mexico and the United States and the ECC panel affirmed the decision of the binational panel. The other case involving Canada and the United States is still active.

**The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Parliamentary Accountability Structure**



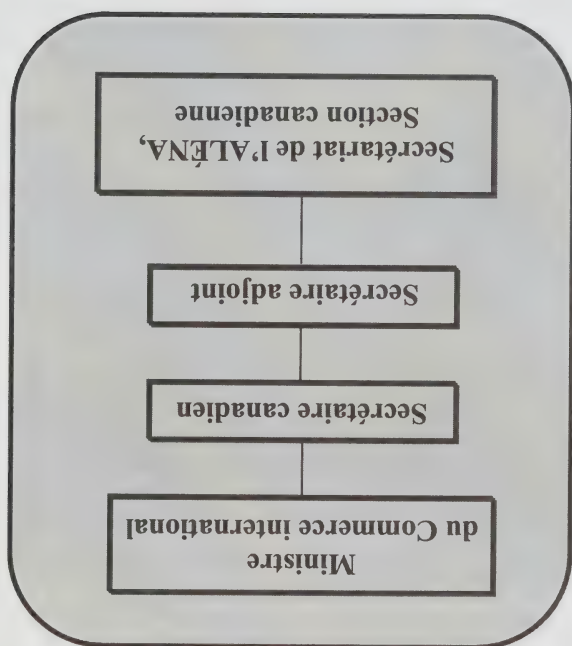
## Guiding Principles

<i>Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
<i>Commitment to Service Quality</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
<i>Support to Stakeholders</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
<i>Openness and Accountability</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture implementing transparent management processes and accountability, both to the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
<i>Operational Efficiency</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
<i>Continuous Learning</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed in having in place professional and motivated employees and in offering them to advance their careers through continuous learning.



<p><i>Engagement à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et autres accords bilatéraux pertinents, d'une manière qui assure l'impartialité de la procédure administrative, ainsi que l'équité et la sécurité du processus.</p>	<p><i>Engagement à assurer la qualité du service</i></p> <p>L'ALENA entend maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit concernant l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et investir dans les technologies de l'avenir.</p>	<p><i>Soutien aux parties prenantes</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend appuyer les parties prenantes au règlement des différends et leur fournir des services de manière impartiale, adaptée, accessible et rapide.</p>	<p><i>Ouverture et responsabilité</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la responsabilité, tant à l'égard de la Commission du libre-échange que du public.</p>	<p><i>Efficacité opérationnelle</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend diversifier les modes de prestation de ses services afin d'améliorer l'accès et le partage de l'information et de perfectionner ses pratiques opérationnelles.</p>	<p><i>Apprentissage continu</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend avoir à son service des employés professionnels et consciencieux, tout en leur offrant des perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.</p>
--	---	---	--	---	---

Structure organisationnelle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA



Il y a eu trois procédures de contestation extraordinaire dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE). Toutes les trois ont été rejetées, pour défaut de conformité aux critères. Il y a eu deux procédures sous l'ALENA. La première impliquait le Mexique et les États-Unis et le Comité a confirmé la décision du groupe spécial binational. L'autre cause, entre le Canada et les États-Unis est encore en cours.

pour révision (art. 1904[8] de l'ALENA), auquel cas le groupe spécial peut avoir à rendre une autre décision concernant le renvoi, en le confirmant ou en le renvoyant à nouveau à l'autorité chargée de l'enquête.

Les décisions des groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 20 sont appelées « rapports », car elles comportent des constatations de fait ainsi que d'éventuelles recommandations sur la façon de régler le différend.

Les décisions et les rapports des groupes spéciaux, rédigés dans les langues officielles des pays signataires de l'ALENA, peuvent être consultés en direct, sur le site Web trilatéral du Secréariat de l'ALENA ([www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org)).

## 6. Procédure de contestation extraordinaire

Les décisions des groupes spéciaux rendues dans le cadre du chapitre 19 sont exécutées et lient les Parties, auxquelles il est interdit d'en appeler devant des tribunaux nationaux. Toutefois, l'article 1904 (13) de l'Accord autorise l'intervention d'un Comité pour l'examen de contestations extraordinaires (CCE), qui ne peut être requise que par une Partie à l'ALENA et non par d'autres personnes intéressées (c.-à-d. des entreprises). Cette contestation n'est pas un droit d'appel, mais plutôt une garantie destinée à préserver l'intégrité du processus d'examen par des groupes spéciaux.

L'intervention d'un CCE peut être requise par une Partie en cause qui fait valoir :

(a) qu'un membre du groupe spécial s'est rendu coupable d'inconduite grave, de parti pris ou de grave conflit d'intérêts ou a autrement violé de façon sensible les règles de conduite;

(b) que le groupe spécial s'est considérablement écarté d'une règle fondamentale de procédure; ou

(c) que le groupe spécial a manifestement outrepassé les pouvoirs, l'autorité ou la compétence que lui confère le présent article, par exemple en n'appliquant pas les critères d'examen appropriés.

L'annexe 1904.13.3 stipule explicitement qu'un CCE, si son intervention est requise, doit examiner « l'analyse juridique et factuelle qui sous-tend les constatations et les conclusions de la décision du groupe spécial » afin de déterminer si « l'un des motifs énoncés au paragraphe 13 de l'article 1904 [du recours à la procédure de contestation extraordinaire] est établi, ... ».

Un Comité de contestation extraordinaire se compose de trois membres sélectionnés à partir d'une liste de juges ou d'anciens juges d'une cour judiciaire fédérale aux États-Unis, d'une cour judiciaire de juridiction supérieure au Canada ou d'une cour judiciaire fédérale au Mexique.



droits antidumping et compensateurs et pour les Comités de contestation extraordinaire) et 20 (Dispositions institutionnelles et procédures de règlement des différends). Au Canada, c'est le gouverneur en conseil qui nomme les personnes dont le nom figure sur ces listes, sur recommandation du ministre du Commerce international.

### 3. Constitution d'un groupe spécial

Lorsqu'une *Demande de révision* par un groupe spécial est déposée en vertu du chapitre 19, le Secréariat forme un groupe spécial en se reportant à la liste nationale de chaque pays visé. Les candidats sont sélectionnés par le ministre du Commerce international et son homologue des États-Unis ou du Mexique (les groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 19 sont toujours de composition binationale). Chaque gouvernement en cause nomme deux membres après avoir consulté l'autre gouvernement concerné. Le cinquième membre du groupe spécial provient de l'un ou l'autre pays, et généralement, sa nationalité varie d'un différend à l'autre.

Aux termes du chapitre 20, le groupe spécial arbitral est constitué selon un processus de sélection inversée : chaque Partie contestante choisit deux membres qui sont citoyens de l'autre Partie. Désigné par les Parties contestantes, le président du groupe spécial peut être un citoyen d'une Partie à l'ALENA ou de tout autre pays.

Pour faire partie d'un groupe spécial donné, les candidats figurant sur la liste doivent remplir le *Formulaire de déclaration*, conformément au Code de conduite de l'ALENA. Éléments fondamentaux du processus, le Code part du principe que toute personne dont le nom est porté sur la liste et tout membre d'un groupe spécial doivent déclarer l'existence d'intérêts, de relations et de sujets pertinents qui sont susceptibles d'influer sur leur indépendance ou leur impartialité ou qui pourraient donner l'apparence d'un manquement à la déontologie ou d'une certaine partialité.

### 4. Règles de procédure

L'examen d'un différend par un groupe spécial constitué aux termes du chapitre 19 est un processus quasi-judiciaire. Il est guidé par des règles de procédure détaillées, qui fixent un échéancier pour chaque étape du processus. Idéalement, il doit s'écouler 315 jours entre le dépôt d'une *Demande de révision* par un groupe spécial et le prononcé de la décision.

Le chapitre 20 institue également des règles de procédure types pour mener un processus dont l'échéancier s'étale sur environ cinq mois. Selon ce processus, les Parties en cause peuvent présenter des communications écrites au groupe spécial et au moins une audience doit avoir lieu dans la capitale du pays visé par la plainte.

### 5. Décisions et rapports des groupes spéciaux

Un groupe spécial constitué en vertu du chapitre 19 peut décider soit de maintenir la décision finale rendue par l'autorité chargée de l'enquête, soit la renvoyer à celle-ci.

## 1. Aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALENA

Les principaux mécanismes de règlement des différends institués par l'Accord du libre-échange nord-américain (ALENA) se trouvent aux chapitres 11, 19 et 20 de celui-ci. Les différends concernant les dispositions relatives à l'agriculture et aux mesures sanitaires et phytosanitaires (chapitre 7), aux marchés publics (chapitre 10) et aux services financiers (chapitre 14) peuvent être soumis aux procédures de règlement du chapitre 20. Il en va de même de ceux concernant le non-respect par une Partie d'une sentence finale rendue aux termes des dispositions relatives à l'investissement (chapitre 11).

Le chapitre 19 établit un mécanisme en vertu duquel ce sont des groupes spéciaux binationaux indépendants qui procèdent à l'examen des décisions finales en matière de droits antidumping et de droits compensateurs. Un groupe spécial est constitué lorsqu'une industrie présente une *Demande de révision par un groupe spécial* concernant des importations en provenance d'un pays de l'ALENA. Au Canada, les décisions en matière de droits antidumping et de droits compensateurs sont rendues par l'Agence des services frontaliers du Canada (anciennement, l'Agence des douanes et du revenu du Canada), tandis qu'il revient au Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCÉ) de déterminer si un dumping ou une subvention ont infligé un dommage à l'industrie nationale. Les déterminations en matière de dumping, de subvention et de dommage rendues par ces deux organismes, ou par leurs pendants des États-Unis et du Mexique, peuvent également être portées en appel, auprès de la Cour d'appel fédérale, au Canada, de la *Court of International Trade*, aux États-Unis, et du *Tribunal Fiscal de la Federación*, au Mexique. Les mécanismes de règlement des différends convenus par les trois pays signataires de l'ALENA dans ce chapitre peuvent donc remplacer l'examen judiciaire par les tribunaux nationaux.

Les dispositions relatives au règlement des différends contenues dans le chapitre 20 s'appliquent aux différends touchant l'interprétation ou l'application de l'ALENA et les étapes qui y sont énoncées visent un règlement par consultation, dans la mesure du possible. Le processus commence par des consultations entre gouvernements (c'est-à-dire les « Parties »). Si ces consultations ne permettent pas de résoudre le litige, une des Parties peut demander la convocation de la Commission du libre-échange de l'ALENA (formée des ministres responsables du commerce international des Parties). Si la Commission ne parvient pas à trancher la question, une Partie consultante peut demander l'institution d'un groupe spécial arbitral composé de cinq membres.

## 2. Membres des groupes spéciaux

Les Parties ont dressé des listes de personnes aptes à faire partie de groupes spéciaux. Ces personnes de haute moralité et de grand renom sont choisies strictement pour leur objectivité, leur fiabilité et leur discernement. Il existe des listes (une par pays) pour les chapitres 14 (Services financiers), 19 (Examen et règlement des différends en matière de

**Le mandat du Secrétariat de l'ALENA**

Le mandat du Secrétariat, exposé à l'article 2002.3 de l'Accord de libre-échange Nord-Américain (ALENA), est le suivant :

*Le Secrétaire :*

- (a) prêtera assistance à la Commission;
- (b) assurera un soutien administratif :
- (i) aux groupes spéciaux et comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs), conformément aux procédures établies en application de l'article 1908; et
- (ii) aux groupes spéciaux institués en vertu du présent chapitre, conformément aux procédures établies en application de l'article 2012; et

(c) selon les directives de la Commission :

- (i) appuiera les travaux des autres comités et groupes institués en vertu du présent accord; et
- (ii) facilitera de façon générale le fonctionnement du présent accord.

En 1997, puis en 2002, le mandat de la Section canadienne a été élargi de manière à inclure l'administration des processus de règlement des différends prévus par les accords suivants :

- Accord de libre-échange Canada-Israel (ALECI);
- Accord de libre-échange Canada-Chili (ALECC); et
- Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALECCR).

**Lois régissant les travaux de la Section canadienne :**

- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain;
- Loi sur les mesures spéciales d'importation;
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israel;
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili; et
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica

<p>Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne</p> <p>90, rue Sparks, pièce 705 Ottawa (Ontario) K1P 5B4 Tél. : (613) 992-9388 Télec. : (613) 992-9392 Internet : <a href="http://www.nafta-sec-alena.org">www.nafta-sec-alena.org</a></p>	
<p>Personnes-ressources et autres informations :</p>	
Secrétariat	Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne
<p><b>POUR NOUS JOINDRE</b></p>	
<p>Francøy Raynauld, Ph.D.</p>	<p>Secrétaire</p> <p>(613) 992-9382</p>
<p>Renée Lagacé</p>	<p>Adjointe exécutive</p> <p>(613) 992-9382</p>
<p>Philippe Martineau</p>	<p>Secrétaire adjoint</p> <p>(613) 992-9383</p>
<hr/>	
<p>Feleke Bogale</p>	<p>Greffier</p> <p>(613) 992-9384</p>
<p>Lucille Collard</p>	<p>Juriste</p> <p>(613) 944-1651</p>
<p>Christine da Costa do Rego</p>	<p>Analyste financière</p> <p>(613) 992-9385</p>
<p>Darryl Dass</p>	<p>Technicien en TI</p> <p>(613) 947-9311</p>
<p>Annette Doucet</p>	<p>Gestionnaire, Services de RH et d'administration</p> <p>(613) 992-9386</p>
<p>Robert Lalonde</p>	<p>Greffier adjoint</p> <p>(613) 992-8325</p>
<p>Collette Lavallée</p>	<p>Adjointe administrative</p> <p>(613) 992-9388</p>
<p>James L. Meloche</p>	<p>Stagiaire en droit</p> <p>(613) 943-7832</p>
<p>Marie-France Meunier</p>	<p>Agent, Gestion des documents et de l'information</p> <p>(613) 992-2303</p>
<p><b>** Nos adresses de courriel : nom de famille au complet et première lettre du prénom, suivi de : @nafta-sec-alena.org (p. ex. : raynauldf@nafta-sec-alena.org)</b></p>	

Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne (en date du 1 août 2004) :



## SECTION 7 – TABLEAUX FINANCIERS

Tableau n° 1 – Sommaire des crédits votés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
Crédit	Section canadienne, Secrétariat de l'ALÉNA	Dépenses	Autorisations	Dépenses
		prévues	totales <sup>1</sup>	réelles
			2003-2004	
50	Programme	2 729	2 884	1 973
(S)	Cotisations aux régimes de prestations aux employés	201	146	146
Total pour l'organisme		2 930	3 030 <sup>2</sup>	2 119 <sup>3</sup>

Tableau n° 2 – Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues par rapport aux dépenses réelles

Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues par rapport aux dépenses réelles (en milliers de dollars)				
Secteur d'activité	Section canadienne, Secrétariat de l'ALÉNA	2003-2004		
		Dépenses	Dépenses prévues	Dépenses totales
		2001-2002	2002-2003	2003-2004
		réelles	réelles	réelles
		1 882	2 085	2 930
		2 119	3 030	2 119
Total		1 882	2 085	2 930

Tableau n° 3 – Recettes non disponibles

Recettes non disponibles (en milliers de dollars)				
Secteur d'activité	Section canadienne, Secrétariat de l'ALÉNA	2003-2004		
		Recettes	Recettes prévues	Recettes totales
		2001-2002	2002-2003	2003-2004
		réelles	réelles	réelles
		444	22	350
		113	350	350
Total		444	22	350

- 1 Les autorisations totales correspondent à celles du Budget principal du Secrétariat.
- 2 L'augmentation de 99 590 \$ dans les Autorisations totales par rapport aux dépenses prévues pour 2003-2004 est due aux facteurs suivants : 105 600 \$ en raison des dispositions de report du gouvernement fédéral; 24 000 \$ pour les conventions collectives; 25 000 \$ pour l'appui et l'implantation des politiques révisées en matière d'évaluation et de vérification internes pangouvernementale ainsi qu'une diminution de 55 010 \$ des cotisations aux régimes de prestations aux employés.
- 3 Les dépenses réelles sont moins élevées que les dépenses prévues pour 2003-2004 en raison d'un plus faible taux que prévu de procédures judiciaires engagées sous l'ALÉNA.



homme souffrant de troubles d'apprentissage (*Rideau High School Cooperative Placement Program*). Un nouvel étudiant en développement de carrière s'est aussi joint à notre équipe, apportant avec lui les plus récentes techniques d'éradication de « poutrels » et de lutte aux virus de tout acabit. Le personnel a pu travailler sans être dérangé par ces distractions.

Durant l'été 2003, avec l'aide de la Commission de la fonction publique, le Secréariat a également embauché deux étudiants dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE). Ces jeunes font ainsi un travail utile et peuvent acquérir une expérience de travail précieuse.

Comme nous évoluons dans un milieu trilingue et multiculturel, le Secrétariat juge importante la participation des membres des minorités visibles et des personnes handicapées, parce que les visiteurs étrangers qui viennent à notre bureau peuvent constater immédiatement le dynamisme de la société canadienne en matière de diversité. Le Secrétariat saisit donc les occasions de participer à des programmes conçus pour ouvrir sa culture organisationnelle à la diversité, et il a profité de ces mesures. Par exemple, nous avons utilisé le programme de la Commission de la fonction publique pour employer pendant quelques mois une adjointe administrative faisant partie des groupes visés par l'équité en emploi. Ce programme n'a entraîné aucun coût, sauf le temps consacré à la formation et à l'évaluation de cette adjointe. Le Secrétariat a également reçu un « certificat d'appréciation » pour avoir accueilli, durant quatre mois en 2003, un jeune

#### 6.2.4.2 Autres programmes de perfectionnement des ressources humaines

De plus, tous les employés ont au moins pris part à des ateliers et à des colloques, ce qui a renforcé la capacité professionnelle au Secrétariat. Le montant total consacré à la formation et au perfectionnement cette année a été de 112 000 \$. La direction continuera de veiller à ce que le Secrétariat de l'ALENA soit considéré comme une « institution d'apprentissage continu » qui offre à ses employés un cadre de travail et d'apprentissage stimulant.

Compte tenu de la rapidité avec laquelle les technologies de l'information évoluent et la nécessité d'être à l'avant-garde dans ce domaine ont poussé le gestionnaire des systèmes à suivre une formation professionnelle afin d'accroître l'efficacité opérationnelle du Secrétariat et de favoriser encore plus les possibilités de regroupement avec d'autres petits organismes.

Dans le cadre de ses plans de formation et de perfectionnement, le grefier a suivi des cours intensifs de Français en vue d'atteindre le niveau CBC au cours du prochain exercice.

Ces plans mettent aussi l'accent sur l'acquisition de connaissances qui rendront l'employé apte à offrir des services ponctuels à d'autres petites agences, tout en exerçant son métier chez nous. Par exemple, la gestionnaire des RH a complété une formation d'agent de classification et elle a déjà effectué deux mandats pour autant de petites agences. Le grefier adjoint a presque terminé le « Court Management Program » du *National Center for State Courts*, une série de cours qui l'habilitera à donner avis et conseils à d'autres tribunaux administratifs du gouvernement.

plans, contresignés par le secrétaire, fixent les objectifs de carrière et les étapes de la formation que devra suivre l'employé pour les atteindre. Cette année, nous avons mis l'accent sur l'apprentissage dans les domaines où un besoin d'amélioration avait été identifié dans l'*Évaluation de la capacité*.

les services de coupures de presse offert par le système de dépouillement électronique InfoMédia.

Le catalogue de notre bibliothèque a été envoyé sur CD-ROM à toutes les personnes choisies par les trois gouvernements pour servir éventuellement comme membre d'un groupe spécial, les sections nationales des États-Unis et du Mexique s'étant laissées convaincre de se joindre à cette initiative visant à accroître le nombre de services offerts par le Secréariat. Ces experts en droit international ont aussi été invités à faire don de leurs propres ouvrages à notre bibliothèque afin qu'elle devienne, tel qu'indiqué en ces pages l'an dernier, un des principaux dépositaires de ressources spécialisées sur le règlement des différends commerciaux.

### 6.2.3.3 Gestion des dossiers

La Section canadienne a mis en marche un projet pluriannuel de numérisation des dossiers pour l'ensemble des plaintes déposées au Canada, non seulement pour les conserver mais aussi pour les mettre à la disposition des membres des groupes spéciaux, pour consultation, et d'autres personnes, pour des recherches générales.

La première étape du projet, portant sur toutes les procédures entreprises en vertu de l'ALE et de l'ALÉNA qui relèvent de la Section canadienne, a été achevée. Elle a comporté une autre modification du système du greffe, pour y verser les données. La Section canadienne numérise désormais les documents relatifs aux révisions des groupes spéciaux dès qu'ils sont déposés. Cette étape a coûté 59 000 \$ au total.

La prochaine étape portera sur les procédures relevant des sections mexicaine et étasunienne. Des consultations sont en cours avec les deux autres sections nationales.

De plus, une politique de gestion du courrier électronique a été élaborée. Ce nouveau volet de l'actuelle politique de gestion des dossiers vise à guider les employés, afin qu'ils gèrent tous les types de dossiers conformément aux besoins administratifs de la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA.

## 6.2.4 Programmes de perfectionnement des ressources humaines

### 6.2.4.1 Programmes de gestion du rendement et de perfectionnement

Étant un petit organisme spécialisé, le Secréariat est exposé au risque permanent de perdre des employés clés. Cette situation nous oblige donc en tout temps à interagir et à faire preuve de leadership pour que les employés acquièrent de nouvelles compétences, et partant, qu'ils aient tous le sentiment de se réaliser et d'être utiles à l'organisation.

En collaboration avec le secréaire adjoint, des plans personnels de formation et de perfectionnement sont élaborés avec chaque employé depuis maintenant deux ans. Ces

En 2003-2004, la Section canadienne a augmenté la taille de sa collection par rapport à l'année précédente pour un coût total de 27 000 \$, un montant qui comprend néanmoins

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA continue d'enrichir sa bibliothèque, qui contient des livres et des publications sur le règlement des différends et le commerce international. Cette collection fait de la bibliothèque un centre d'excellence sur ces sujets et intéresse tout particulièrement les membres des groupes spéciaux et les chercheurs ([http://www.nafta-sec-alena.org/canada/can\\_resources/index\\_f.aspx?ArticleID=530](http://www.nafta-sec-alena.org/canada/can_resources/index_f.aspx?ArticleID=530)). La collection du Secrétariat est également mise à la disposition du public par le biais du protocole de prêts entre bibliothèques municipales.

### 6.2.3.2 Enrichissement de la bibliothèque

Ensuite, le traitement des demandes de renseignements acheminées au site Web du Secrétariat a été amélioré. Celui-ci est effectué depuis l'an dernier par les stagiaires en droit de Justice Canada, qui travaillent chez nous à tour de rôle pendant un trimestre. Cette année, l'un d'eux a compilé et trié toutes les réponses produites par ses prédécesseurs, afin de les réutiliser au besoin en présence de questions déjà posées. Comme ces textes ont déjà été approuvés par les ministères concernés, ils les réapprouvent rapidement et le temps de réponse aux demandes du public a été réduit. Les stagiaires consacrent aussi moins de temps à cette activité, quoique celle-ci leur plaise, puisqu'elle leur permet de se familiariser avec les préoccupations du public face au commerce international.

La transparence des processus liés au libre-échange est essentielle à la crédibilité de la politique étrangère canadienne en matière commerciale. Après les efforts déployés en ce sens par les trois sections nationales du Secrétariat en marge de l'initiative *Gouvernement en direct* du Canada, le site Web du Secrétariat a de nouveau été perfectionné pour augmenter l'offre de services en matière de communication avec le public. Le succès rencontré peut se mesurer très simplement par le nombre d'inscriptions à notre service *Infocourriel* offert depuis le 4 septembre 2003. Le Secrétariat a lancé ce service de mise à jour par courriel pour permettre aux personnes intéressées de s'inscrire afin de recevoir des renseignements d'actualité sur certains aspects des travaux des groupes spéciaux. En moins d'un an, le nombre d'abonnés a atteint 718, soit bien au-delà des 300 inscriptions attendues.

### 6.2.3.1 Gouvernement en direct

## 6.2.3 Nouveaux services en gestion de l'information

tribunaux nationaux. En 2003-2004, le Secrétariat a procédé à une étude pour déterminer les motivations justifiant le choix d'un forum ou d'un autre par les parties à un différend commercial. Ce document a été remis à des experts externes, pour qu'ils présentent leurs observations à son sujet.



La procédure d'examen par des groupes spéciaux binationaux, prévue à l'article 1904 de l'ALENA, est une solution de remplacement à l'examen, par des tribunaux nationaux, des décisions définitives en matière de droits antidumping et compensateurs. Depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE), et ensuite de l'ALENA, un certain nombre de plaignants ont fait appel au mécanisme de résolution des différends de l'ALENA, alors que d'autres ont choisi de s'adresser aux

#### 6.2.2.6 Étude sur le choix du forum de règlement des différends

Une fois de plus cette année, trois étudiants ont terminé leur stage de trois mois à la Section canadienne. Ils ont qualifié leur expérience d'extrêmement profitable et utile pour leur formation professionnelle (selon l'évaluation de rendement interne). Fort de ce nouveau succès, le Secrétariat a décidé de maintenir ce programme.

différends prévu par l'ALENA.

Ce programme créé en 2002, en collaboration avec le coordonnateur du Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice, permet à des stagiaires en droit de venir travailler au Secrétariat dans le cadre de leur rotation. Il a pour but de donner la possibilité à des étudiants de troisième cycle en droit qui s'intéressent au commerce international d'acquérir les connaissances de base sur le système de règlement des

#### 6.2.2.5 Programme d'excellence pour les avocats

Le Secrétariat de l'ALENA s'étant engagé à chercher en tout temps à améliorer les services administratifs qu'il fournit, en particulier aux membres des groupes spéciaux, la Section canadienne a dressé une liste d'assistants selon un mécanisme décrit dans nos RMR précédents. Les membres des groupes spéciaux sont maintenant encouragés à choisir leurs assistants à partir de cette liste.

De plus, les Parties peuvent recourir à cette liste au moment voulu pour dresser une nouvelle liste de personnes aptes à faire partie d'un groupe spécial, puisque ces personnes auront acquis une expérience directe des processus de règlement des différends de l'ALENA.

#### 6.2.2.4 Liste d'assistants

Le Questionnaire de suivi des normes de service qui est envoyé aux membres des groupes spéciaux à la fin de chaque cause, a été remanié de telle sorte qu'il puisse refléter les attentes des avocats des participants. Ce nouveau questionnaire a été examiné et approuvé par la direction. Les sondages futurs s'adresseront donc, non seulement aux membres des groupes spéciaux, mais aussi aux conseillers juridiques des participants. Cette mesure n'a entraîné aucun coût.

#### 6.2.2.3 Sondage sur les normes de service



En 2003-2004, la mise en œuvre de ce projet a coûté 46 000 \$. Nous croyons que les améliorations apportées au site trilatéral et à celui de la Section canadienne ont été menées à bien et ont dépassé les attentes.

- ont un moteur de recherche rapide et précis.
  - ont nettement amélioré la présentation des pages; et
  - sont conformes au GED;
  - permettent une navigation facile;
- L'information est désormais organisée de manière plus conviviale et les deux sites :

Pour profiter des nouvelles technologies de gestion de l'information, on a décidé de moderniser le site Internet trilatéral du Secrétariat de l'ALENA. En même temps, on a amélioré le volet de la Section canadienne de ce site sans susciter de controverse chez les autres sections nationales, puisqu'il s'agissait d'un projet trilatéral des sections canadienne, mexicaine et étasunienne. Les deux sites présentent de nombreux renseignements sur le règlement des différends commerciaux, y compris les accords commerciaux, les règles et les règlements pertinents.

#### 6.2.2.2 Améliorations du site Internet

En outre, des améliorations aux divers rapports du système d'information du greffe ont été apportées, notamment ceux associés aux requêtes, réponses et ordonnances. Ces rapports fournissent rapidement des renseignements exacts à la haute direction et aux membres des groupes spéciaux. Ces améliorations ont coûté 7 000 \$.

Le système d'information du greffe qui fonctionne maintenant à plein régime depuis quelques années a été amélioré afin d'y inclure l'image numérisée et le texte de tous les documents de plaidoirie déposés dans des révisions sous la responsabilité de la section canadienne. Étant donné que cette application fut conçue en utilisant les caractéristiques offertes par l'Internet, les images numérisées des documents peuvent être accédées, visionnées et imprimées par les membres des trois sections. Plus de détails sur cette initiative sont décrits sous la section 6.2.3.3.

#### 6.2.2.1 Opérations du greffe

L'administration des procédures de règlement des différends (traitements et avantages sociaux non compris) a coûté 407 000 \$ au total.

occupé également de la planification et de la logistique des réunions et des audiences des groupes spéciaux et a fourni des services administratifs et comptables ainsi que des conseils concernant les règles de procédure et le Code de conduite aux avocats des participants, aux membres des groupes spéciaux et à leurs assistants.

## 6.2.2 Améliorations continues de l'administration des processus de règlement des différends commerciaux

Durant l'exercice 2003-2004, les trois sections nationales du Secrétariat ont administré 35 causes portées devant un groupe spécial (dont deux causes devant un Comité de contestation extraordinaire). Elles ont publié 15 décisions. Dans trois cas, les parties ont abandonné les procédures d'un commun accord, et quatre affaires ont été classées; les autres étaient toujours en instance au 31 mars 2004. L'historique des examens est affiché sur le site Internet du Secrétariat de l'ALENA à <http://www.nafta-sec-alena.org>.

En particulier, la Section canadienne a participé à l'administration conjointe des examens suivants par un groupe spécial :

- opacifiants iodés en provenance des États-Unis (dumping);
- magnésium pur en provenance du Canada (examen d'ensemble de l'ordonnance en matière de droits antidumping);
- magnésium en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits antidumping);
- produits d'acier plat au carbone en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits antidumping);
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (dumping)
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (droits compensateurs);
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (dommage);
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (droits compensateurs);
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (dommage)
- blé dur et blé de force roux de printemps en provenance du Canada (dumping);
- blé dur et blé de force roux de printemps en provenance du Canada (droits compensateurs);
- blé de force roux de printemps en provenance du Canada (dommage);
- magnésium allié en provenance du Canada (droits compensateurs – examen concernant un nouvel exportateur); et
- magnésium pur en provenance du Canada (Comité de contestation extraordinaire).

Essentiellement, le greffe a traité et suivi de près les documents relatifs aux examens des groupes spéciaux, publié les décisions et les ordonnances de ces derniers (protection de leur caractère confidentiel, service rapide et communication au moment opportun) et effectué des recherches pendant toute la durée des délibérations des groupes spéciaux. Plus particulièrement, le Secrétariat a fourni des services tels que la traduction et l'interprétation, la diffusion de documents, l'archivage, la protection et la diffusion des dossiers concernant les examens des groupes spéciaux, une fois ceux-ci terminés. Il s'agit

Sommaire 2003-2004	
Affaires abandonnées	3
Affaires classées	4
Décisions rendues	15
Affaires en instance au 31 mars 2004	28

La gestion des risques implique en grande partie de se conformer aux politiques et procédures établies, en particulier dans le domaine financier. Comme nous l'avons annoncé dans notre rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004, nous avons élaboré un ensemble de documents pertinents durant l'année, y compris un plan de continuité des activités, mais il nous reste du travail à faire pour rendre compte des nouvelles directives du Secrétaire du Conseil du Trésor (p. ex., la divulgation proactive des frais de déplacement et de représentation est appliquée mais non encore encadrée par une politique interne).

La Section canadienne examine actuellement le cadre proposé afin de vérifier :

- qu'il répond à ses exigences opérationnelles;
- qu'il est possible de l'appliquer à la planification stratégique; et
- que les besoins formation ont été identifiés et que les outils nécessaires à sa mise en œuvre existent.

La phase II, qui consistait à élaborer un profil générique des risques pour les petits organismes et un cadre de gestion des risques pour les organismes participants, a elle aussi été achevée, en mars 2004.

La phase I du projet, qui consistait à élaborer le profil des risques organisationnels pour les organismes participants, a été achevée.

Le but de ce projet était d'élaborer un cadre intégré de gestion du risque pour les petits organismes et de contribuer à l'application des pratiques de gestion du risque aux décisions de gestion et à la présentation de rapports à l'extérieur. Le projet était dirigé par l'Office des transports du Canada et appuyé par le Comité des griefs des Forces canadiennes, le Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses et la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA. De même, les organismes partenaires avaient l'intention d'établir un sommaire des pratiques exemplaires et de faire état des pratiques nouvelles et novatrices de gestion du risque dans le contexte des petits organismes, dans le but de partager avec l'ensemble de la collectivité des petits organismes retenues.

### 6.2.1.3 Mise en œuvre de pratiques de gestion des risques

La mise en œuvre d'un plan de vérification interne assure un équilibre entre les vérifications d'attestation de la qualité (p. ex., un examen des mécanismes de contrôles financiers pour vérifier leur efficacité et l'absence de fraude) et les vérifications internes de l'efficacité opérationnelle. Cette initiative a coûté 11 000 \$.

Plus besoin, à un mécanisme et à des compétences en matière de vérification interne. Plus précisément, il a retenu les services d'un expert-conseil pour :

- examiner le processus d'autorisation financière (articles 33 et 34 de la LGFP); et
- vérifier le système de comptabilité d'exercice du SIF.

**6.2 Explication du rendement**

**6.2.1 Mise en œuvre des volets financiers de la modernisation de la fonction de contrôle (MC)**

**6.2.1.1 Mise en œuvre d'un processus de planification**

La direction croit qu'une planification et une gestion efficaces des ressources commencent par l'établissement de priorités qui cadrent avec le mandat ou l'objectif de programme de la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA. À cet égard, celle-ci a élaboré et mis en œuvre son projet-cadre visant à relier les buts et objectifs organisationnels au rendement des gestionnaires de centres de responsabilité (CR).

Le processus de planification passe par l'établissement du Rapport sur les plans et les priorités, lequel relie des indicateurs de rendement clés aux CR, à partir desquels sont établis les coûts et les mesures du rendement de fin d'exercice pour finalement, produire le rapport ministériel sur le rendement (RMR). De plus, la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA veille à ce que les initiatives pan-gouvernementales comme le Gouvernement en direct (Ged), la modernisation de la fonction de contrôle et la modernisation des ressources humaines, sont prises en considération lorsqu'on réfléchit aux projets prioritaires. Les projets comportent des objectifs clairs et mesurables, et des responsabilités sont attribuées aux gestionnaires de CR.

Les indicateurs de rendement clés constituent donc désormais un élément acceptable de la mesure du rendement des gestionnaires de CR. On a en place des accords sur le rendement conclus avec ces derniers, et leurs équivalents, et ils sont reliés au plan opérationnel du Secréariat. Le rendement réel est ensuite suivi et évalué en fonction de ces plans.

Puisque, avec le présent Rapport ministériel sur le rendement, nous avons fait un cycle de planification complet et même si nous recommandons que des améliorations sont toujours possibles et nécessaires, la direction ne craint pas d'affirmer que le projet de mise en œuvre d'un processus de planification a été mené à bien. La réalisation de ces initiatives, conjuguée à l'engagement de la direction et des employés, assurera la durabilité des pratiques de gestion moderne à la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA. Pour l'exercice 2003-2004, la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle a coûté 22 000 \$.

**6.2.1.2 Établissement d'une politique de vérification interne**

Le Secréariat a élaboré une politique de vérification interne conforme aux directives du Conseil du Trésor. De plus, il a effectué quelques vérifications internes et fait appel, au



## SECTION 6 - EXPLICATION DU RENDEMENT PAR RAPPORT AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS DANS LE RPP

### 6.1 Contexte opérationnel général

Le Secrétariat de l'ALÉNA est formé des sections canadienne, étasunienne et mexicaine. Par l'entremise des bureaux de ces sections établis à Ottawa, Washington et Mexico, il fournit une information exacte et un soutien administratif opportun aux groupes de spécialistes qui entendent et tranchent les différends commerciaux dont ils sont saisis. Le Secrétariat n'a aucun lien de dépendance avec les trois gouvernements nationaux, une particularité qui assure sa crédibilité aux yeux de ceux qui font appel à ses services pour régler un différend (voir l'annexe D, Principes directeurs).

Au cours de l'année visée par le présent rapport, les activités du Secrétariat ont été dominées par les différends du bois d'œuvre. En raison de l'importance des aspects administratifs de ces différends très médiatisés et des difficultés qu'ils suscitent, la Section canadienne a pris l'initiative d'un certain nombre de consultations et d'activités de concertation pour prêter main-forte aux activités du greffe et à la coordination des rencontres des groupes spéciaux. L'appui de la Section canadienne à cet égard a été exceptionnel et reconnu comme tel par la secrétaire de la Section nationale des États-Unis.

Sur la scène nationale, la Section canadienne a affirmé son leadership au sein du groupe des petits organismes gouvernementaux, en plaçant très haut la barre du rendement pour l'exécution de ses responsabilités principales, en mettant en branle des projets qui ont permis d'améliorer le fonctionnement du Secrétariat et en appuyant les priorités de gestion du gouvernement du Canada par ses activités dans des domaines comme la modernisation de la fonction de contrôleur et les langues officielles.

Le secrétaire a été un membre actif du Comité directeur chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans les petits organismes, jusqu'à ce que ce comité ait affecté tous les fonds dont il disposait pour promouvoir l'initiative Évaluation de la capacité. Depuis octobre 2003, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est le siège du Conseil du Réseau des champions ministériels des langues officielles, puisque le secrétaire a été élu président du Réseau par ses pairs. Le mandat du Réseau consiste à promouvoir l'emploi des deux langues officielles du Canada dans les milieux de travail, en collaboration avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

De plus, le secrétaire adjoint a pris une part très active à divers comités et initiatives du gouvernement. Il a été nommé membre du Comité de direction du Réseau des administrateurs des petits organismes (il agit maintenant à titre de président du Comité).



SECTION 5 – CHAÎNE DE RÉSULTATS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

5.1 Chaîne de résultats par résultat stratégique

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada



RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

- Appui aux groupes spéciaux et aux comités
- Procédure administrative impartiale et équitable
- Service d'excellente qualité
- Ouverture et responsabilité
- Efficacité opérationnelle
- Collaboration nationale/internationale



EXTRANTS

- Administration de 33 causes portées devant un groupe spécial
- Administration de deux causes portées devant un Comité pour contestation
- Publication de 15 décisions de groupes spéciaux

(Voir la section 6.2.2 pour des précisions)



PLANS ET PRIORITÉS

- Assistance à la Commission de libre-échange
- Liaison et coordination avec les autres sections nationales
- Gestion financière
- Gestion de l'information
- Technologie de l'information



INTRANTS

- 14 ETP
- 2 119 000 \$ - dépenses réelles en 2003-2004

Il y a peu de doute que l'ALÉNA a contribué de façon notable à un programme stratégique pour le gouvernement. Depuis son entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1994, les échanges commerciaux et les investissements trilatéraux entre le Canada, le Mexique et les États-Unis ont augmenté tous les ans, et le commerce extérieur est devenu un élément important de l'économie canadienne. L'exportation de biens et de services représente maintenant environ 38 % de notre produit intérieur brut (PIB), alors qu'elle ne représentait que 30 % en 1994, année de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Un emploi sur quatre au Canada est désormais lié directement à notre réussite sur les marchés internationaux.

L'élimination des droits de douane a été la contribution la plus évidente de l'ALÉNA à la croissance du commerce extérieur du Canada. La série de dispositions de règlement des différends est un autre aspect très important de l'Accord. Exportateurs et investisseurs craignent beaucoup moins les risques associés au commerce international lorsqu'ils ont l'assurance qu'un mécanisme impartial de règlement des différends est en place et qu'ils peuvent y recourir si un désaccord survient.

Il est malgré tout difficile de déterminer avec exactitude l'effet du Secrétariat de l'ALÉNA sur la performance économique du Canada. Il n'y a pas non plus de mécanisme permettant de relier directement les services fournis par le Secrétariat de l'ALÉNA à des améliorations particulières de l'emploi, des exportations et de la production intérieure de biens et services. Cependant, grâce à des procédures de règlement des différends à la fois rapides et efficaces, l'ALÉNA a établi les bases solides nécessaires à la croissance future du commerce international. Le Secrétariat de l'ALÉNA administre ces procédures, qui ont permis d'améliorer la stabilité, la prévisibilité et la transparence des transactions commerciales conclues en Amérique du Nord.

## 4.2 Risques et défis

Les États-Unis sont le plus gros investisseur étranger au Canada et la première destination des investissements canadiens à l'étranger. Plus de 96 % de nos échanges commerciaux avec les États-Unis s'effectuent sans incident à la frontière, ce qui est remarquable quand on sait que ces échanges avoisinent deux milliards de dollars par jour. Les mécanismes de règlement des différends de l'ALENA qu'administre le Secrétariat, renforcent la continuité de ces liens.

Le Secrétariat de l'ALENA fonctionne dans un contexte social où divers usages juridiques, linguistiques, commerciaux et culturels doivent être respectés dans chaque pays. La gestion de la participation canadienne à cette organisation tripartite doit tenir compte des politiques et pratiques du gouvernement canadien et s'harmoniser avec les pratiques administratives des deux autres partenaires, les États-Unis et le Mexique. Les nouvelles initiatives (par exemple, au Canada, Gouvernement en direct) exigent souvent de vastes consultations et des négociations poussées avant de pouvoir être mises en œuvre, puisque les trois sections du Secrétariat de l'ALENA doivent arriver à un accord.

En 2002-2003 et à nouveau en 2003-2004, les trois différends du bois d'œuvre ont dominé les activités du Secrétariat de l'ALENA. À cet égard, la Section canadienne a collaboré avec la Section étasunienne pour administrer ces différends très médiatisés. Elle l'a fait conformément à l'article 1908 de l'ALENA, qui exige que les sections nationales assurent conjointement le soutien administratif des groupes spéciaux et comités. La Section canadienne a affecté du personnel au greffe ainsi qu'à la planification et à la coordination des activités des groupes spéciaux. Les différends sur le bois d'œuvre ont mobilisé jusqu'à 25 parties au dossier, ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux, alors que la moyenne est habituellement de quatre ou cinq. De plus, la complexité juridique des questions a nécessité des décisions ultérieures de la part des groupes spéciaux; cette dispute commerciale n'est toujours pas résolue.

## 4.3 Rendement de haut niveau

L'exercice 2003-2004 a coïncidé avec le dixième anniversaire de la mise en œuvre de l'ALENA. Au cours de cette décennie, les Canadiennes et les Canadiens ont découvert les avantages découlant de l'accroissement des échanges commerciaux, comme le montre une enquête<sup>1</sup> récente qui révèle que 82 % des Canadiens sont d'avis que l'ALENA contribue de façon importante à l'économie. Au Canada, presque tout le monde connaît quelqu'un qui profite de l'accès au marché nord-américain procuré par l'ALENA, accès sûr puisque plus de 96 % des échanges entre les pays participants ne font l'objet d'aucun différend.

<sup>1</sup> Voir le sondage sur les opinions des Canadiens relativement au commerce international, préparé par les Associés de recherche EKOS, 15 avril 2002, Section 2, page 1.

4.1 Aperçu général de la raison d'être de l'organisation

- **Mandat :**
  - Assurer un soutien administratif aux groupes spéciaux
  - Prêter assistance à la Commission de libre-échange de l'ALENA (voir l'annexe A pour des précisions)
- **Résultat stratégique :**
  - Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiens et aux Canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada (voir l'annexe B pour un aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALENA)

- **Taille :**
  - Dépenses réelles en 2003-2004 = 2 119 000 \$
  - Nombre d'ETP = 14

- **Rôle :**
  - Administrer les mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux en fournissant des services de greffe et en dispensant des conseils sur le Code de conduite et les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts qui s'appliquent aux groupes de spécialistes qui entendent et tranchent les différends commerciaux dont ils sont saisis
  - Administrer le règlement des différends commerciaux de concert avec la ou les autres sections nationales concernées, lorsqu'une décision rendue par des autorités chargées des enquêtes (Agence des services frontaliers du Canada et Tribunal canadien du commerce extérieur par exemple) est portée en appel, et administrer également le règlement des différends entre États mettant en cause deux ou trois parties

- **Liens hiérarchiques :**
  - Présentation de rapports au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international
  - (voir l'annexe C pour la structure de responsabilité)

<sup>1</sup> Les coûts comprennent les dépenses de programme ainsi que les traitements et les avantages sociaux.

## <sup>2</sup> Méthode de mesure du résultat

(i) En 1994, en collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, la Section canadienne a réalisé un sondage de référence complet sur ses services et sur la satisfaction des intéressés (membres des groupes spéciaux et, depuis 2003, conseillers juridiques des participants). Elle surveille l'évolution de la satisfaction à l'égard de ses services en demandant aux intéressés de remplir un questionnaire à la fin de chaque examen par les groupes spéciaux. Grâce aux commentaires ainsi recueillis, elle peut évaluer constamment son service et maintenir des normes élevées :

- a. Cent pour cent de nos clients sont, dans l'ensemble, très satisfaits des services rendus par la Section canadienne.
- b. Nos clients estiment que la Section canadienne a en place le programme, les systèmes et les procédures voulus pour administrer le mécanisme de règlement des différends. Voici à cet égard l'évaluation que les intéressés ont faite de ses services de soutien : exactitude de l'information (90 %), impartialité (90 %), adaptation aux besoins (90 %), opportunité (90 %), indépendance (90 %) et accessibilité (90 %).
- c. Cette année, la totalité (100 %) des membres des groupes spéciaux voudraient encore agir en cette capacité. Selon la plupart des personnes interrogées, l'expérience positive qu'a été leur relation de travail avec la Section canadienne en est une des raisons.

(ii) Une vérification interne a lieu une fois par an dans le but d'évaluer, entre autres, le service en matière de ressources humaines, de greffe, de gestion de l'information, d'information, de finances et d'administration par rapport à des normes préétablies que la Section canadienne a élaborées au cours de la mise en oeuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

<sup>3</sup> Commentaire fourni par le Secrétaire du Conseil du Trésor au sujet de la vérification interne menée dans le but de surveiller et d'évaluer la mise en oeuvre du Plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur. Le secrétaire encourage d'ailleurs l'application des pratiques exemplaires de la fonction de contrôleur dans la collectivité des petits organismes. Ainsi, il a présenté une communication sur la gestion du changement au Secrétaire de l'ALÉNA au Septième Symposium annuel du Forum sur le rendement et la planification, tenu le 22 mai 2003. Le symposium était commandé par l'École de la fonction publique du Canada (Centre canadien de gestion de son ancien nom), et les organisateurs, contre toute attente, ont demandé à publier son texte.

## 3.2 Surveillance parlementaire

Aucun comité parlementaire n'a déposé de rapport recommandant d'apporter des améliorations à la Section canadienne du Secrétaire de l'ALÉNA.



SECTION 3 - SOMMAIRE DU RENDEMENT DU MINISTÈRE PAR RAPPORT  
AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS  
DANS LE RPP (FICHE DE RENDEMENT)

3.1 Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP

Résultat stratégique	Priorités	Dépenses réelles <sup>1</sup> en 2003-2004	Type de priorité	Résultat <sup>2</sup>
Procédures de réglement des différents commerciaux internationaux extrêmement efficaces, fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada	Appui aux groupes spéciaux et aux comités Procédure administrative impartiale et équitable Fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada	858	Courante	Attentes dépassées
		40	Courante	Attentes dépassées
	Service d'excellente qualité	454	Courante / nouvelle	Attentes dépassées
	Ouverture et responsabilité	209	Courante / nouvelle	Attentes pleinement satisfaites
	Efficacité opérationnelle	350	Courante / nouvelle	Attentes pleinement satisfaites
	Collaboration nationale/ internationale	174	Courante / nouvelle	Attentes pleinement satisfaites
	Intégration de mécanismes appropriés pour moderniser la fonction de contrôleur	33	Courante / nouvelle	Attentes dépassées <sup>3</sup>


1, 2 et 3 (voir les notes complémentaires à la page suivante.)

SECTION 2 – DÉCLARATION DE LA DIRECTION

2.1 Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2003-2004 de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

  
François Raynaud  
Secrétaire  
Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne  
Date Février 2004

## SECTION 1 – INTRODUCTION

### 1.1 Message du ministre

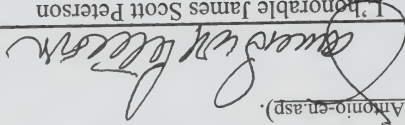
Le 1<sup>er</sup> janvier 2004 a marqué le dixième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), qui s'est montré un moyen efficace de stimuler le commerce, l'investissement et la compétitivité en Amérique du Nord. Depuis 1994, le commerce des produits et des services entre le Canada et ses partenaires de l'ALENA a presque doublé; il a atteint 659 milliards de dollars en 2003. Grâce à cet accord, les producteurs canadiens sont plus à même de donner leur pleine mesure, car ils évoluent dans une économie nord-américaine élargie, plus intégrée et plus efficace. De plus, l'intensification de l'activité et de la production économiques dans la région a contribué à créer au Canada des emplois plus nombreux et mieux rémunérés. Les consommateurs profitent eux aussi de l'accroissement de la concurrence et de l'intégration des marchés, car ils bénéficient de meilleurs prix et d'un plus vaste choix de produits et de services de qualité supérieure.

Le cadre de règles établi par l'ALENA a réduit au minimum le nombre de différends commerciaux. Malgré des dossiers très médiatisés, plus de 95 % du commerce du Canada avec les États-Unis se fait sans problème. Toutefois, quand un différend surgit, il est essentiel que le processus de règlement des différends de l'ALENA apporte une solution efficace. Il est tout aussi important que le fonctionnement du Secrétariat de l'ALENA, qui administre les mécanismes de règlement, soit efficace.

En ma qualité de ministre du Commerce international, j'ai saisi toutes les occasions pour promouvoir ce point de vue. Tout récemment, à la réunion annuelle de la Commission de libre-échange de l'ALENA, qui s'est tenue le 16 juillet 2004 à San Antonio, j'ai à nouveau insisté auprès mes homologues américains et mexicains sur la nécessité de protéger l'intégrité de l'ALENA en réaffirmant notre attachement au bon fonctionnement des dispositions relatives au règlement des différends.

À cette même réunion, nous avons parlé de l'avenir et convenu d'examiner une vaste série de moyens pour intégrer encore davantage, par le commerce, les économies de nos trois pays, et pour stimuler la compétitivité. Je vous invite à lire la déclaration conjointe qui expose les résultats de cette réunion (elle se trouve à l'adresse <http://www.dtaft-maect.gc.ca/nafta-alena/js-sanantonio-en.asp>).

L'honorable James Scott Peterson



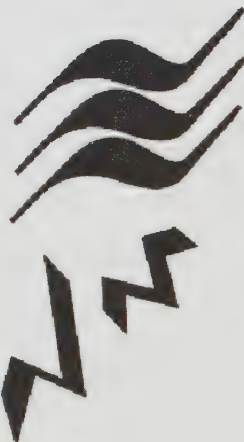
6.2.2.5	Programme d'excellence pour les avocats .....	14
6.2.2.6	Étude sur le choix du forum de règlement des différends .....	14
6.2.3	Nouveaux services en gestion de l'information .....	15
6.2.3.1	Gouvernement en direct .....	15
6.2.3.2	Enrichissement de la bibliothèque.....	15
6.2.3.3	Gestion des dossiers .....	16
6.2.4	Programmes de perfectionnement des ressources humaines.....	16
6.2.4.1	Programmes de gestion du rendement et de perfectionnement.....	16
6.2.4.2	Autres programmes de perfectionnement des ressources humaines .....	17
SECTION 7 – Tableaux financiers.....		19
Pour nous joindre.....		20
ANNEXE A – Mandat du Secrétariat de l'ALÉNA .....		21
ANNEXE B – Aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALÉNA .....		22
ANNEXE C – Structure de responsabilité devant le Parlement .....		26
ANNEXE D – Principes directeurs .....		27



SECTION 1 – INTRODUCTION	
1.1	Message du ministre .....
1	
SECTION 2 – DÉCLARATION DE LA DIRECTION	
2.1	Déclaration de la direction .....
2	
SECTION 3 – SOMMAIRE DU RENDEMENT DU MINISTÈRE PAR RAPPORT AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS DANS LE RPP (FICHE DE RENDEMENT)	
3.1	Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP .....
3.2	Surveillance parlementaire .....
4	
SECTION 4 – CONTEXTE	
4.1	Aperçu général de la raison d'être de l'organisation .....
4.2	Risques et défis .....
6	
4.3	Rendement de haut niveau .....
6	
SECTION 5 – CHAÎNE DE RÉSULTATS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	
5.1	Chaîne de résultats par résultat stratégique .....
8	
SECTION 6 – EXPLICATION DU RENDEMENT PAR RAPPORT AU RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET AUX ENGAGEMENTS PRIS DANS LE RPP	
6.1	Contexte opérationnel général .....
9	
6.2	Explication du rendement .....
10	
6.2.1	Mise en œuvre des volets financiers de la modernisation de la fonction de contrôleur (MC) .....
10	
6.2.1.1	Mise en œuvre d'un processus de planification .....
10	
6.2.1.2	Établissement d'une politique de vérification interne ....
10	
6.2.1.3	Mise en œuvre de pratiques de gestion des risques .....
11	
6.2.2	Améliorations continues de l'administration des processus de réglement des différends commerciaux .....
12	
6.2.2.1	Opérations du greffe .....
13	
6.2.2.2	Améliorations du site Internet .....
13	
6.2.2.3	Sondage sur les normes de service .....
14	
6.2.2.4	Liste d'assistants .....
14	

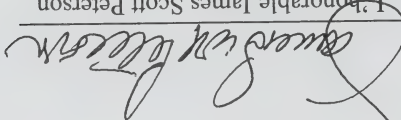


**NAFTA Secretariat**  
**Secrétariat de l'ALÉNA**  
**Secretariado del TLCAN**



Section canadienne

Rapport ministériel sur le rendement  
Période se terminant le 31 mars 2004

  
L'honorable James Scott Peterson  
Ministre du Commerce international





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dpr1.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [tma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.lbs-sct.gc.ca](http://www.lbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre librairie locale ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BTJ1-4/47-2004  
ISBN 0-660-62650-0



# Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

## Rapport sur le rendement

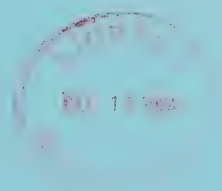
Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004



# The National Battlefields Commission

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2004





## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/49-2004  
ISBN 0-660-62651-9

## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

### Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L’Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR at: [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)



# THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2004

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Liza Frulla', is written over a horizontal line.

HONOURABLE LIZA FRULLA, PC, MP  
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE





## TABLE OF CONTENTS

### PART I: Message

Message from the Minister of Canadian Heritage .....	5
Management representation statement.....	7

### PART II: Summary Performance

<b>2.1 Summary Performance of the Commission.....</b>	<b>8</b>
a) Progress and performance against RPP commitments .....	8
b) Parliamentary committee recommendations .....	9
<b>2.2 Context.....</b>	<b>9</b>
a) Raison d'être of the Commission.....	9
b) High level performance, risks and challenges.....	10
1. High level performance .....	10
2. Risks and challenges .....	10
c) Means used to address these.....	12
<b>2.3 High-level logic model.....</b>	<b>13</b>
a) Strategic Results.....	13
1.1 One of the most prestigious parks in the world.....	13
1.2 The opportunity to safely enjoy and use a historic park in an urban setting .....	14
1.3 High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country.....	16

### PART III: Performance Discussion

<b>3.1 Summary Performance.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Performance by Strategic Results .....</b>	<b>19</b>
3.2.1 One of the most prestigious parks in the world .....	19
3.2.2 The opportunity to safely enjoy and use a historic park in an urban setting.....	20
3.2.3 High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country .....	21

### PART IV: Government-wide initiatives

a) Modern Comptrollership.....	23
b) Human Resource Management.....	23
c) Government On-Line .....	23
d) Service Standards .....	23

e) Sustainable Development .....	24
f) Social Union Framework Agreement.....	24
g) Service Improvement Initiative .....	25
Reporting Template for External Charging .....	26

## **PART V: Appendix**

<u>Appendix 1: Financial Performance</u> .....	27
Financial Performance Overview.....	27
Financial Table Applicable to the Commission.....	27
1. Summary of Voted Appropriations.....	27
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending .....	28
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending.....	29
4. Revenues .....	30
 <u>Appendix 2: Consolidated Reporting</u> .....	 31
Storage Tanks.....	31
Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports.....	31
Financial Statements .....	32
 <u>Appendix 3: Other Information</u> .....	 45
Resource people .....	45
Legislation Administered and Associated Regulations.....	45

Minister  
of Canadian Heritage



Ministre  
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

We are living in an era of significant change in which we will be defined by how we face challenges and make the most of opportunities. It is by rising to meet these challenges that we instil a renewed sense of pride in what it means to be Canadian. We must continue to recognize and seize opportunities that celebrate our linguistic duality, our cultural diversity, and our inclusiveness.



As a member of the Canadian Heritage Portfolio, the National Battlefields Commission collaborates with many partners to strengthen the connection between Canadians and to inspire deeper understanding between our diverse communities.

Located in the heart of Quebec City, the National Battlefields Commission's Battlefields Park has, over the years, become a key site for hosting various events. Year after year, the National Battlefields Commission also offers a range of educational and interpretive activities that allow Canadians to discover and learn more about their country's rich heritage and the Commission's role in narrating Canada's history.

This Performance Report highlights the National Battlefields Commission's achievements, established through partnerships and collaboration. It emphasizes the pride that the Government of Canada and its employees take in ensuring our artistic expression, languages and cultural heritage are available to the world and right here at home.



Liza Frulla

Canada

### **The Canadian Heritage Portfolio**

Department of Canadian Heritage  
Canada Council for the Arts  
Canada Science and Technology Museum  
Canadian Broadcasting Corporation  
Canadian Museum of Civilization  
Canadian Museum of Nature  
Canadian Race Relations Foundations  
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission  
Library and Archives Canada  
National Arts Centre  
National Battlefields Commission  
National Capital Commission  
National Film Board of Canada  
National Gallery of Canada  
Public Service Commission  
Public Service Staff Relations Board  
Status of Women of Canada  
Telefilm Canada



## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

### Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 departmental performance report (DPR) for THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *2003-2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-2004.



André Juneau  
President  
August 30, 2004

## **PART II: Summary Performance**

### **2.1 Summary Performance of the Commission**

#### **a) Progress and performance against RPP commitments**

Throughout fiscal 2003-2004, the National Battlefields Commission (NBC) has unflinchingly kept up its ongoing initiatives to conserve and develop Battlefields Park, the country's first historic park and the largest urban park in the heart of Quebec City. This was where key events in Canada's history took place, determining the fate of North America. It has also been the site each year of major national and international events. The NBC is constantly working to balance its twin vocations.

In the course of the year, the NBC has been planning large-scale events for 2008, 2009 and 2010, in particular its 100<sup>th</sup> anniversary and the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles at Quebec. Moreover, in spite of difficulties engendered by factors beyond its control, such as the drop in tourism in the Quebec City area caused by SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome), among others, the NBC has succeeded in meeting its revenue objectives, which were essential to maintain an adequate visitor flow for its activities and services and to bring in enough to meet its commitments.

#### **\* One of the most prestigious parks in the world**

The NBC has fully achieved the goals it had set itself. It has maintained the quality of its maintenance, on a horticultural and arboricultural level as well as in more general terms, and always in line with the Park's management plan and countryside character.

#### **\* The opportunity to safely enjoy and use a historic park in an urban setting**

The NBC has fully met the goals it had set itself, in as much as it has provided safe and sure access to Battlefields Park for over 4 million visitors/users and hosted numerous and varied activities, all the while maintaining a balance between its historic and urban vocations.

#### **\* High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country**

The NBC has fully met the goals it had set itself. The quality of all services has been maintained; some new features have been planned or implemented to heighten the supply in certain areas, particularly in the fields of history and nature.

## **b) Parliamentary committee recommendations**

The NBC was not subject to any Parliamentary committee review in 2003-2004.

## **2.2 Context**

### **a) Raison d'être of the Commission**

Created by the *Act respecting The National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch. 57, the mandate of the NBC is to:

- acquire and conserve Quebec's great historic battlefields;
- turn them into a national park;
- preserve this historic Canadian legacy for future generations;
- develop the sites so that the public can benefit from this boon.

Land administered includes:

- the Plains of Abraham, site of the 1759 battle between Wolfe and Montcalm;
- Des Braves Park, marking the Battle of Ste-Foy in 1760;
- St Denis Park, east of the Quebec Citadel, overlooking Cap-aux-Diamants;
- the Plains of Abraham Discovery Pavilion on Wilfrid Laurier Avenue, including the "Canada Odyssey" exhibit;
- the Louis S. St. Laurent Heritage House located at 201 Grande Allée East in Quebec City, which was the principal residence of this former Prime Minister of Canada from 1913 until his death in 1973;
- an exhibit in NBC's Interpretation Centre located in the *Musée national des beaux-arts du Québec (Musée du Québec)*;
- the adjoining thoroughfares, two Martello Towers on the site and a tower in Quebec City.

These actions are to publicize the nation's history; conserve and develop one of Canada's most important historic parks, the most imposing in Quebec; help strengthen bonds between citizens; foster pride in and affinity with this prestigious asset of the Government of Canada; and promote and celebrate Canada's cultural and linguistic diversity. In short, the NBC enables Canadians to achieve a better understanding of their origins, their country and their history, and specifically to see this as a common heritage to be cherished and preserved for future generations.

## **b) High level performance, risks and challenges**

### **1. High level performance**

The NBC's vision for the Park is as a national wellbeing place where all Canadians can come and immerse themselves in their country's history to gain deeper insight into what it means and strengthen their sense of citizenship.

The NBC's mission is to ensure that all the Park's cultural, recreational, natural and scientific resources are developed to serve the best interests of Canadians, to enhance the image of the Government of Canada in the heart of Quebec's provincial capital and to maintain the balance between the site's historical vocation and its role as an urban park.

### **2. Risks and challenges**

Over the years, Battlefields Park has become a meeting point in the heart of Quebec City, and it represents a major federal presence by virtue of its size, its strategic location and its attendance level, with over 4 million visitors/users a year. It is also the favoured venue for the main large-scale public events in the city, whether social, sports oriented, cultural or recreational; among these are the Quebec Winter Carnival, Quebec's National Day, Canada Day, Quebec City Summer Festival. All these events, having become fixtures, and recognized as being part of tradition, exert pressure on the land's integrity and demand special conservation measures, as well as action to maintain the desired balance.

The NBC is also under pressure from other quarters, in particular the enhancement of nearby parks, and financial investment carried out by other intervenors in the development of parks or green spaces, museums or tourist and cultural attractions throughout the Quebec City area, all of which forces the NBC to redouble its efforts to remain competitive and sometimes even to advance the schedule of improvement work in parts of the Park.

Some of the Park's infrastructure is ageing and in need of extensive repair. By way of example, a 1998 study conducted for the NBC has demonstrated that the network of roads and pedestrian walkways entailed some risks for users based on their deteriorated state.

It is important to remember that the NBC is not immune to the decline in tourism occasioned by factors beyond its control, to bad temperature, or to unforeseen circumstances that could lead to decreases in its revenues and in the services it offers.

As stated earlier, 2008 will mark the NBC's 100<sup>th</sup> anniversary; this coincides with the 400<sup>th</sup> anniversary of the founding of Quebec City, the Park having constituted the centrepiece of the city's tercentenary celebrations. What the NBC must do, as a government agency, is publicize this milestone so as to distinguish it from the 400<sup>th</sup> anniversary celebrations and carry out a range of projects, some as renewal and to improve visitor safety and others to promote the commemoration. These projects would necessarily have to be fulfilled in the context of other planning and improvement projects that will be done by the City of Quebec and the *Commission de la capitale nationale du Québec* in the area around the Park.

Year 2008 will be followed by two significant years for the NBC's land, since 2009 and 2010 will mark the 250<sup>th</sup> anniversaries of the battles of the Plains of Abraham and of Ste-Foy respectively. Such events cannot be allowed to pass unnoticed; concrete initiatives will be called for to highlight their historical significance.

It should also be noted that the NBC is facing general difficulties: its administrative offices are inadequate and result in poor working conditions for its staff; the lack of public washroom facilities in the middle of the Park is criticized by a number of users, including individuals with a disability; some public buildings, including the main administrative office, comprise certain irregularities with respect to accessibility standards.

With respect to challenges and risks, it must also be understood that maintenance and safety levels depend on site use, and this has been increasing in recent years; the NBC is receiving more and more applications from a variety of groups who want to use the Park. This demand implies the use of resources for establishing agreements for monitoring, maintaining and cleaning the site and buildings. Though the cost or performance of some work may fall to other bodies, the fact remains that there will be pressure on the NBC's current resources. The NBC feels that it has a key socio-economic role to play in the Quebec City area, in that it administers a Park considered to be valued for the hosting of large-scale events. However, an exact advance assessment of the impact of this is not always possible.



### **c) Means used to address these**

While its actions are co-ordinated and ongoing efforts are made to fulfill the NBC's vision and mission and raise the quality of service, special initiatives were launched and continued in 2003-2004 by the NBC to respond to the impending risks and challenges.

With regard to pressure on the NBC's land, it should be noted that special measures and conditions for use are constantly being established and updated to preserve the site, keep it safe and maintain the desired balance when large gatherings are held.

For the pressures on some of the facilities, the NBC has drawn up an operating and investment plan and is keeping it up to-date. The Commission wants to be in a position to carry out work before its 100<sup>th</sup> anniversary so that the site will be at its best for the occasion and operational demands can also be properly met. In addition, the Park has to convey a worthy image of the Government of Canada to the heads of state and many other visitors who will likely be attending the numerous celebrations to be staged there to mark Quebec City's 400<sup>th</sup> anniversary.

Similarly, in preparation for this occasion, plans are afoot for new interpretative features highlighting the centenary. A committee has been set up, various initiatives have been taken to establish partnerships, and a communications plan has been drawn up to publicize the anniversary.

In preparation for 2009 and 2010, the aforementioned action plan takes account of the projects contemplated. Partnerships are being developed, and the NBC intends to take advantage of the opportunity afforded to promote knowledge of our history.

However, with regard to events planned to mark 2008, 2009 and 2010, the NBC's budget is insufficient to meet all of its objectives. To this effect, the NBC does not expect to be able to allocate enough funds through internal reallocation. Every possible effort will obviously be made to set up partnerships, however there is a possibility that these may not suffice to meet all of NBC's needs.

With respect to the state of the network of roads and pedestrian walkways, a first phase of works of rehabilitation was carried out in 1999 to improve this network and minimize risks for users. However, additional repairs would be necessary to complete the initial work. Considering the scope of these repairs, the NBC will likely have to identify resources to complete them.

Finally, with regard to accommodation, the NBC has clearly proclaimed its interest in taking over management of a building near its present premises that has been declared surplus by National Defence. The Commission's operating and investment plan makes provision for the financial resources needed to bring some buildings up to standard and also to enhance public services.

## 2.3 High-level logic model

### a) Strategic Results

#### 1.1 One of the most prestigious parks in the world

##### i. Description

The NBC has an obligation to uphold the development plan drawn up for the Park in the early years of the 20<sup>th</sup> century by Canada's first landscape architect, Frederick G Todd, at a time when the world's great urban parks were being created. It is charged with preserving natural areas, carrying out development in some spots to address 21<sup>st</sup> century needs, and restoring some sections of the Park to maintain their aesthetic appeal. Ongoing horticultural and arboricultural work must be kept up to protect the vegetation cover and conserve the countryside character and its reputation as an heritage jewel.

All these actions help maintain the quality and preserve the standing of the Park, as well as offering to the Canadian public one of the most prestigious parks in the world.

##### ii. Resource allocation

The resources allocated for achievement of the desired results consist chiefly of the regular Green Spaces budget. Occasionally, a special budget is set aside for specific projects in pursuit of strategic results.

In 2003-2004, the financial provision for this purpose was:

-Planned spending	\$685,000
-Total authorities received	\$685,000
-Actual spending	\$685,000
-FTE	7.5

##### iii. Plans and priorities

For 2003-2004, plans and priorities for attainment of strategic results were to:

- continue developing the Park's main attractions;
- improve the layout of the borders of the Plains of Abraham and redesign pedestrian access to the Park;
- maintain the *Jardin du Canada* for a second year;
- maintain floral features as long as possible into the fall, given the Quebec City area's extended tourist season;

- stage animation activities, promote discovery of our heritage and make the public aware of the importance of protecting our environment;
- develop a range of projects for improving Battlefields Park towards its centenary.

#### **iv. Initiatives and results**

Over the year, the NBC has generally maintained a high standard of horticultural work, thus contributing to the value of the Park's main attractions. It has also striven for a clean and healthy environment, preservation of places of natural and historical importance, and recognition of the role of the Government of Canada. Various initiatives and projects have been carried out in pursuit of these plans and priorities:

- repair and redesign of the pedestrian entrances on Chemin St. Louis in partnership with the City of Quebec. The work was done by the City, and the Commission replaced the fence as part of its maintenance program. Investment amounted to \$7,000;
- preservation of the *Jardin du Canada* for a second year in exchange for payment for services by Celebration Canada. This was carried out according to prevailing standards. The budget was on the order of \$20,000;
- extension of staff contracts into the fall to maintain floral features as long as possible;
- “the Great Celebration of Nature” staged jointly with Client Services. This annual event gives Canadian families a chance to tour the Park's greenhouses, some of the oldest still in operation in Quebec, and to garner a wealth of information from experts in horticulture, arboriculture and other nature-related topics;
- layout of the nature trail and preparation of signage and explanatory panels – two-year project – in the amount of \$30,000;
- completion of the 12<sup>th</sup> World Forestry Congress Commemorative Garden, for which the costs were assumed by the Congress organizers. This garden contains a representative sample of the trees of Canada's provinces and territories, twinned with specimens from all over the world, helping to improve Canadians' knowledge of forestry;
- determination of enhancement and layout projects in the run-up to 2008 built into the long-term operating and investment plan.

## **1.2 The opportunity to safely enjoy and use a historic park in an urban setting**

### **i. Description**

The main challenge facing the NBC in striving for this outcome is to maintain the balance between the historical and urban vocations of the Park, its role in interpreting history and its use for popular public activities.

It also has to maintain the Park's tranquil ambience while making it a dynamic space accessible to the public.

## **ii. Resource allocation**

The resources allocated for attainment of this strategic result consist chiefly of the regular budget of the Maintenance Service, of the Security Service and of the parking operation. Occasionally, a special budget is allocated for a specific project.

In 2003-2004, for each of these services, the situation was as follows:

	Maintenance	Security	Parking
-Planned spending	\$1,293,000	\$381,000	\$206,000
-Total authorities received	\$1,293,000	\$381,000	\$206,000
-Actual spending	\$1,293,000	\$381,000	\$206,000
-FTE	14.75	1	5

## **iii. Plans and priorities**

In 2003-2004, plans and priorities for attainment of this strategic result involve essentially consolidating and continuing regular activities and managing human resources, including:

- maintenance of fixed and movable assets, vehicles and infrastructure;
- progressive application of the NBC's long-term operating and investment plan for repairs to the main infrastructure and protection of assets;
- acceptance of assistance and loan of equipment from the City of Quebec for certain work;
- maintenance of a security service at all times.

## **iv. Initiatives and results**

In addition to its regular operations, the NBC focuses on certain special activities and projects designed to constantly improve its position and achieve the desired strategic result. The chief initiatives and results are:

- maintenance of the City of Quebec's subsidy, estimated at about \$100,000;
- redesign of part of the Laurier and Drill Hall parking lots at a cost of \$200,000 under a partnership agreement with National Defence so as to maintain current revenue levels;
- various infrastructure repairs, including that of the parapet along Côte Gilmour to prevent landslides and keep users safe, at a cost of \$17,000;
- fulfilment of a study with respect to Maintenance Service staff at a cost of about \$40,750 aimed at improving work methods and optimizing the Service's contribution to the Commission's work;

- additional signage in the Park costing some \$11,000 to improve tourist orientation and traffic flow and facilitate access to tourist attractions;
- study of buildings to check compliance with safety standards, at a cost of \$2,375. Public access to these buildings for certain services is no longer possible;
- purchase of equipment to remedy deficiencies and improve the Maintenance Service's performance – at a cost of about \$12,800.

### **1.3 High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country.**

#### **i. Description**

As part of the development of its land, the NBC is required to publicize its history and act as an authority for information on the battles and the Conquest. It must therefore be dynamic and provide quality activities and services to raise awareness of its assets and of its own and the country's history.

It achieves this strategic result through exhibits, animation, guided tours, shows and promotional and publicity activities, and dissemination of information through a variety of media.

#### **ii. Resource allocation**

The resources allocated for attainment of the desired result are drawn chiefly from the regular budgets of Client Service, Communications and Cultural and Technical Services. Occasionally, a special budget may be allocated for a specific project in pursuit of strategic results. This is detailed under the heading of initiatives.

In 2003-2004, the basic financial picture for each of these services with respect to this result is:



	Client	Communications	Cultural and Technical
-Planned spending	\$886,000	\$413,000	\$88,000
-Total authorities received	\$886,000	\$413,000	\$88,000
-Actual spending	\$886,000	\$413,000	\$88,000
-FTE	10.75	1	1

### iii. **Plans and priorities**

For 2003-2004, over and above its ongoing public service operations, which it still intends to improve, the NBC plans to:

- boost promotion of the “Canada Odyssey” exhibit, a major attraction highlighting the Plains of Abraham, the focal point of Canadian history and nature study;
- plan development and interpretation projects in preparation for the events of 2008, 2009 and 2010;
- continue prospecting for partnerships and service exchange arrangements to improve client service and respond to Government of Canada initiatives.

In addition, the Commission has to remain alert for any opportunities that may arise and constantly strive to improve services.

### iv. **Initiatives and results**

In the course of the year, the NBC has generally maintained a high level of quality in its reception and public services with respect to both animation and entertainment.

In furtherance of the desired result, the NBC undertook the following projects and initiatives:

- preparation and inauguration of a new exhibit at the NBC’s Interpretation Centre in the *Musée national des beaux-arts du Québec (Musée du Québec)* illustrating the uniforms and military life of the 1759-1760 period, a complete and unique collection of some 20 resplendent uniforms faithfully reproducing the attire, styles and fabrics of the period for generals, private soldiers, colonists and Indians. This \$110,000 project was spread over the last two fiscal years;
- research on the historic battles and the leading generals and protagonists in order to become an authority on the subject;
- redesign (in progress) of the NBC’s Web site and addition of information about Battlefields Park;
- staging of thematic activities to educate visitors about various facets of the Park;

- determination of interpretation and animation projects for the operating and investment plan for 2008, 2009 and 2010;
- maintenance of existing partnerships and participation in a consortium for development of Quebec City's military heritage;
- increased promotion and advertising of activities and services, in particular "Canada Odyssey," with potential audiences;
- execution of the first phase of the technological make-over of the Interpretation Centre's ageing facilities at a cost of about \$35,000.

### **General note**

The financial data shown for strategic results do not include outlays for management, administration and finance. Also excluded is the budget for grants in lieu of taxes, which is \$3,676,000. Thus, the budget in question is:

-Planned spending	\$5,065,000
-Total authorities received	\$5,065,000
-Actual spending	\$4,959,000
-FTE	9

The overall total is thus:

-Planned spending	\$9,017,000
-Total authorities received	\$9,017,000
-Actual spending	\$8,911,000
-FTE	50

## **PART III: Performance Discussion**

### **3.1 Summary Performance**

On the whole, the NBC has met its obligations with respect to regular operations in its various fields of endeavour and has maintained the same level of service as the previous year. It has carried out several projects which have improved services, as mentioned earlier.

Performance in ongoing operations is shown below for each strategic result, in terms of statistics, client satisfaction and partnerships.

Lastly, let it be noted that revenues generated amounted to \$1,418,000, thus slightly exceeding the objective of \$1,400,000. This means that revenues represented 26.55% of the overall budget of \$9,017,000 if the \$3,676,000 budget for grants in lieu of taxes is excluded (\$5,341,000). These revenues are essential for the fulfilment of NBC's mandate, being applied to payroll and operating expenses. Without them, the Commission would not have been able to keep up its regular maintenance program or maintain its current level of service, in particular with respect to educational activities and other services to the public.

### **3.2 Performance by strategic results**

#### **3.2.1 One of the most prestigious parks in the world**

##### **Statistics**

It is noteworthy that the Park as previous year, covers 108 hectares and has over 6,000 trees, 4,000 of them inventoried, representing more than 80 species. The NBC also cultivates all the flowers needed to adorn the Park. Some 80,000 annuals, biennials and perennials are produced.

##### **Partnerships**

With regard to this key objective, the NBC is the lead partner. Current partners play a role in promoting the Park as a horticultural site, since the NBC is a member of associations such as the *Association des Jardins du Québec*, and in activities for publicizing various aspects of nature studies and education of the public on the importance of protecting the environment. Among our regular partners for the 2003 Great Celebration of Nature were the Department of Natural Resources Canada, the *Jardin zoologique du Québec*, the *Société de l'arbre du Québec*, the daily newspaper *Le Soleil* and a dozen exhibitors.

## **Client satisfaction**

The NBC does not have the resources to carry out a professional survey to gauge client satisfaction. A survey conducted in 1998 showed that 92% of visitors/users were satisfied (very or fairly) with the NBC's management of the site. A few in-house surveys prior to the current planning period have confirmed this level of satisfaction, but no recent detailed data are available. However, on the basis of comments from visitors and staff feedback, the Commission infers that satisfaction has been maintained in 2003-2004.

### **3.2.2 The opportunity to safely enjoy and use a historic park in an urban setting**

#### **Statistics**

To gauge the scale of the task, it is interesting to note that the Park's 108 hectares take in 17 km of roads and trails, 16 buildings, 50 cannons, 15 interpretation panels and 22 commemorative plaques, 6 monuments, 41 vehicles, 4 parking lots, in addition to over 221 parking meters on some of the roads, as well as innumerable benches, picnic tables, lamp standards, etc.

Year after year, Battlefields Park provides a choice location for a host of activities (some 60 in 2003-2004) and events, all with significant economic, social and cultural spin-off for Quebec City and its surroundings. Indeed, Battlefields Park, commonly known as the Plains of Abraham, is unrivalled as a venue for large-scale public gatherings such as the Quebec's National Day (over 250,000 spectators on the Plains in 2003), the Quebec City Summer Festival (over \$42 million in economic spin-off), Canada Day (over 225,000 people on the Plains to see more than 300 participating artists from the Quebec City area in 2003) and the Quebec Winter Carnival (the world's largest winter carnival, with direct economic spin-off of \$22 million and nearly a million participants).

Battlefields Park is also a choice location for many film and television productions such as Warner Brothers, Chrystal Films, Radio-Canada, and many others.

At all times, the NBC strives to allow Canadians of all ages to frequent the Park in complete safety, whether on foot, bicycle or skis, or in cars, as and where these activities are available and permitted. Accordingly, the NBC has established a Security Service comprising a Chief of Security and eight members of the Canadian Corps of Commissionaires.

In the course of their duties, they wrote 1,202 incident reports in 2003-2004 (1,372 in 2002-2003) in connection with events held in the Park, complaints from users, thefts and vandalism. Their interventions with visitors/users concerned chiefly parking violations (1,223), moving violations (348) and application of the *By-Law respecting the National Battlefields Park*.

### **Partnerships**

In furtherance of this result, the NBC has for several years benefited from a partnership with the City of Quebec worth approximately \$100,000 for performance of some maintenance work, repairs and equipment loans. It also has a co-operative arrangement with the Department of National Defence for power supply, exchange of services and use of a parking lot. The City of Quebec also supports the NBC in connection with various violations of law or accidents occurring on its property or when large-scale events are staged, keeping users safe, protecting Commission property and enforcing the Criminal Code.

### **Client satisfaction**

Increased demand for use of the site, the return of repeat events year after year and the prevailing sense of security confirm the site's status as a choice location for activities.

### **3.2.3 High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country**

#### **Statistics**

During 2003-2004, the NBC:

- welcomed many visitors to the Interpretation Centre, the Louis S. St. Laurent Heritage House, the Martello towers, the "Council of War" activity, the guided bus tour, the "Canada Odyssey" exhibit, with a total attendance of some 40,549,\* a 12% increase over the previous year;
- put on some 40 educational animation activities for various school and adult groups. Attendance was 1,094\* groups, comprising about 43,422\* participants, representing an 11% increase over the previous year;
- organized thematic events such as Spring Break, the Great Celebration of Nature, Abraham's Big Picnic, and Halloween. These activities drew some 8,000\* visitors, 6,000 fewer than in 2002-2003. This shortfall is due to the fact that two activities were dropped, largely for budgetary and efficiency reasons;
- worked on redesigning its Web site ([www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)) to bring it up to Government On-Line standards;



- kept up efforts to enlist sponsors and partners and maintained the same level as in previous years, approximately \$195,000.

In 2003-2004, attendance at the Edwin-Bélanger Bandstand grew by 14% to 74,300.\* Some 40 free concerts were staged during the summer, and a variety of artists introduced the Canadian public to the music of different traditions.

### **Partnerships**

Each year, the NBC can rely on a number of partnerships that help make their activities a success. In particular, these are sponsorships, whether by *Le Journal de Québec*, CITF Rock Détente, TQS, the daily newspaper *Le Soleil*, FM 93, or Fairmont *Le Château Frontenac* (added in 2003-2004) that enhance the visibility of services, activities and shows in the media.

There is also an exchange of services with the *Musée national des beaux-arts du Québec* (*Musée du Québec*) which lends space for the Interpretation Centre. In addition, partners from various tourist associations have developed tour packages: in particular the Quebec Citadel, Parks Canada, the *Observatoire de la Capitale* and *Les Chalets Mont Sainte-Anne*.

In 2003-2004, the value of these partnerships was set at about \$195,000. Some partners provided the Commission with free advertising, others gave discounts, and still others offered door prizes at special activities organized by the Commission.

### **Client satisfaction**

As for client satisfaction, attendance of faithful clients is a revealing indicator; and such has been the case with the teaching interpretation activities, as many schools come back each year with groups from various grades, and with the Edwin-Bélanger Bandstand, where many public shows are staged during a given season. The increase in attendance at each show also points to increased client satisfaction. The sustained, indeed slightly increased attendance is indicative of satisfaction among return users and visitors and of the good publicity and promotion done with respect to activities and services, especially as various phenomena beyond our borders had an adverse impact on tourism in the Quebec City area in 2003-2004.

\* A tally of attendance at the activities is kept manually, but systematically, by Commission employees.

## **PART IV: Government-wide initiatives**

### **a) Modern Comptrollership**

As planned, in 2003-2004, the NBC had prepared and started implementing an action plan in regard to modern management practices.

This plan followed up on the analysis of management practices carried out last year. Some aspects needing improvement are: greater attention to human resources and work management, and closer interrelation among services through joint planning and activity monitoring meetings. The action plan will soon be available on our Web site: [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca).

### **b) Human Resource Management**

A human resource management framework has been in effect at the Commission since 2000-2001. The aforementioned evaluation of modern management practices has shown that certain improvements are needed.

In 2003-2004, the NBC undertook concrete action to improve relations in one of its services. To this end, it mandated a specialist firm to conduct a poll, draft findings and propose solutions. Some of the changes have already borne fruit.

Henceforth, a annual budget is to be allocated to staff training.

### **c) Government On-Line**

In 2003-2004, the NBC continued with the redesign of its Web site to comply with the various stages of the Government On-Line program. In the course of the year, design and application work was done so that regulations, reports, press releases, employment offers, hospitality and travel expenses, forms, etc can be accessed on line by 2004-2005.

Already, however, the Canadian public can find out about NBC's services, learn about the history of the Plains of Abraham and contact the NBC on a range of subjects.

### **d) Service Standards**

To date, the Commission has not established any service standards. However, it takes great care to respond promptly to any inquiries or complaints from the public in order to ensure quality service.

e) Sustainable Development

As manager of a public park in an urban setting, NBC's efforts in regard to sustainable development consist of maintaining the tree population, safeguarding the integrity of the site and its natural resources and taking steps to protect the environment in the course of ongoing maintenance and conservation activities.

The preservation and conservation of a park, such as the Plains of Abraham, at the heart of the City, contributes to the protection of the environment and ensures that Canadians can relax in a green and pleasant environment. The NBC is adopting an ecological vision by respecting the environment in all it does. The tree cover helps to offset the greenhouse effect as it absorbs some 15 tonnes of CO<sub>2</sub> every year. In fact, this park acts as the lungs of Quebec City.

f) Social Union Framework Agreement

Because of the nature of its operations, the National Battlefields Commission is not much affected by the social union framework agreement. However, two aspects have a particular impact on the Commission: services for the disabled and the wellbeing of children.

In terms of services for the disabled, the Commission maintains access to various sectors and attractions, but is aware of the shortcomings in terms of disabled washroom facilities in the centre of the park. Public buildings are accessible, with the exception of some historic structures exempt from this requirement, notably the Martello Towers. An interpretation panel has been set up to provide information on the towers.

With regard to the wellbeing of children, the Commission is most active in the areas of education and enhancing cultural heritage. It provides, at reasonable cost, a variety of group and interpretative activities related to the historic, natural and scientific aspects of the Plains of Abraham. The Commission provides children with an enriching and educational experience, based on their level of schooling. The activities help to develop a desire for learning, respect for others and an interest in our heritage.

g) Service Improvement Initiative

As previously mentioned, the Commission has no recent general survey to assess client satisfaction. The professionally done 1998 survey and the in-house polls of recent years have shown a high percentage of satisfaction with the work of the Commission (92%) as manager of the site.

The Commission's budget is insufficient to conduct a large-scale survey such as was done in 1998. The in-house survey done in 2003-2004 shows that in general, clients are satisfied with the services and interpretation activities.

Attendance at activities may to some extent reflect client satisfaction, in particular when client fidelity is observed from one year to the next. In these cases, the clientele grew by some 11% on the average.

The Commission is constantly seeking to improve client satisfaction on every level: site maintenance, quality of activities and services, exhibits, interpretation, etc.

## Reporting Template for External Charging (in thousands of dollars)

<u>Name of Fee Activity</u>	<u>Fee Type</u>	<u>Fee Setting Authority</u>	<u>2002-2003 Actual Revenues</u>	<u>Estimated Full Cost to provide good or service</u>	<u>Consultation and Analysis</u>	<u>Service Standard</u>	<u>Performance Results</u>
Parking lots	(R and P)**	Minister's authority to set the price to be paid for the provision of services	\$855,532	\$148,607	Public consultation through the press and notices published in the Canada Gazette	No particular standard. Snow removal and maintenance of spaces. Parking attendant services available.	100 % use in summer and 80 % use in winter – some areas closed to traffic. Constitute NBC's main revenue source
Educational activities and visitor reception	(R and P) **	Minister's authority to set the price to be paid for the provision of services	\$307,524	\$424,518	Public consultation through the press and notices published in the Canada Gazette	No particular standard. Information provided quickly. Ratio – one guide (interpretation) to 30 students	Increase in client base about 11 % Satisfaction with educational programs – 98 % rate them "excellent" or "good"
Rental of premises	Office rental	Contractual authority	\$196,854	\$29,695	Contract terms	Agreement signed between lessee and lessor.	No complaints, compliance with agreement.
Other revenue	Fees for use of site, vending machines and other services	Contractual authority and Minister's authority to set the price to be paid for the provision of services	\$58,289	\$13,896	Public consultation through the press and notices published in the Canada Gazette. Contract terms, as regards fees	Competitive price	More than 60 organizations use the site.

\*\* (R et P) – Rights and privileges.



## PART V: Appendix

### APPENDIX 1: Financial Performance

#### FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

It should be noted that in financial tables 1, 2, 3, and 4 below, the discrepancy between total authorities and actual spending is accounted for by the excess of actual over anticipated revenues and the transfer of part of some budget items to 2004-2005 in order to meet certain obligations, in particular a contractual carry-over from the previous year.

#### FINANCIAL TABLE APPLICABLE TO THE COMMISSION

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. Revenues

#### 1. Summary of Voted Appropriations

##### Financial Requirements by Authority (in thousands of dollars)

Vote		2003-2004			
		Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
The National Battlefields Commission					
60	Operating Expenditures	6,860	6,860	6,860	6,754
60 B	Operating Expenditures		287	287	287
60 B	Operating Expenditures		37	37	37
60 B	Operating Expenditures		2	2	2
(S)	Expenditures pursuant to Section 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,400	1,418	1,418	1,418
(S)	Contributions to Employee Benefit plans	393	413	413	413
Total Department		8,653	9,017	9,017	8,911

1. Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

## 2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

### Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (in thousands of dollars)

The National Battlefields Commission	FTE*	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
<b>CONSERVATION</b>							
(Main Estimates)	20	2,344			2,344		2,344
(Planned spending)	20	2,433			2,433		2,433
(total authorities)	20	2,433			2,433		2,433
<b>Total Actual spending</b>	<b>20</b>	<b>2,380</b>			<b>2,380</b>		<b>2,380</b>
<b>DEVELOPMENT</b>							
(Main Estimates)	16	1,364			1,364		1,364
(Planned spending)	16	1,513			1,513		1,513
(total authorities)	16	1,513			1,513		1,513
<b>Total Actual spending</b>	<b>16</b>	<b>1,460</b>			<b>1,460</b>		<b>1,460</b>
<b>ADMINISTRATION</b>							
(Main Estimates)	14	4,945			4,945		4,945
(Planned spending)	14	4,865	206		5,071		5,071
(total authorities)	14	4,865	206		5,071		5,071
<b>Total Actual spending</b>	<b>14</b>	<b>4,865</b>	<b>206</b>		<b>5,071</b>		<b>5,071</b>
<b>Other Revenues and Expenditures</b>							
Respendable Revenues							(1,400)
(total authorities)							(1,418)
(Actual)							(1,418)
<b>Cost of services provided by other departments</b>							60
(total authorities)							60
(Actual)							60
<b>Net Cost of the Program</b>							7,313
(total authorities)							7,659
(Actual)							7,553

Note : Because of rounding, figures may not add up to totals shown.

Operating includes contributions to employee benefit plans and ministers' allowances.

\* Includes Operating Revenues pursuant to section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*.

### 3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

#### Departmental Planned versus Actual Spending (in thousands of dollars)

The National Battlefields Commission	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Total Main Estimates	2003-2004		Total Actual Spending
				Total Planned Spending	Total Authorities	
CONSERVATION	3,337	2,569	2,344	2,433	2,433	2,380
DEVELOPMENT	1,785	1,419	1,364	1,513	1,513	1,460
ADMINISTRATION	4,971	4,859	4,945	5,071	5,071	5,071
<b>Total</b>	<b>10,093</b>	<b>8,847</b>	<b>8,653</b>	<b>9,017</b>	<b>9,017</b>	<b>8,911</b>

#### 4. Revenues

The drop in revenues in 2003-2004 relative to 2002-2003 was felt chiefly in the parking yield; this may be attributable to the decline in tourist traffic in the Quebec City area.

Revenues by Business Line (in thousands of dollars)					
The National Battlefields Commission	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004		
			Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Fines and penalties	7	0			
<b>Total Non-Tax Revenues</b>	<b>7</b>	<b>0</b>			
<b><u>Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act</u></b>					
<b>• ADMINISTRATION</b>					
-Parking lots:					
-Laurier	417	424	386	386	386
-Montcalm	58	60	47	47	47
-Street parking and Cap-aux-Diamants	194	198	191	191	191
-Discovery Pavilion	252	260	232	232	232
-Shop, Internet and vending machines	37	39	45	45	45
-Various uses (sites, buildings)	34	33	42	42	42
-Rental of premises	138	179	196	196	196
<b>• DEVELOPMENT</b>					
-Entrance and user fees:					
-Exhibits: Interpretation Centre, Martello Towers 1&2, Discovery Pavilion	54	67	78	78	78
-Guided bus tours	11	11	11	11	11
-Interpretation activities	157	152	172	190	190
<b>Total Non-Tax Revenues</b>	<b>1,352</b>	<b>1,423</b>	<b>1,418</b>	<b>1,418</b>	<b>1,418</b>
<b>Total Responsible Revenues</b>	<b>1,359</b>	<b>1,423</b>	<b>1,400</b>	<b>1,418</b>	<b>1,418</b>

## APPENDIX 2: Consolidated Reporting

### STORAGE TANKS

#### Status of Fuel Storage Tanks on The National Battlefields Commission owned land

##### Annual Report for April 30, 2004

As required under the CEPA, Part IV, *Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 2003.

##### The following number of underground storage tank systems:

Four storage systems, three (gas, fuel oil and diesel) at the shops located at 701 Chemin St Louis, Quebec City and one (fuel oil) at the greenhouses at 1230 Briand Avenue, Quebec City are registered with the National Battlefields Commission and comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*.

### STATUTORY ANNUAL REPORTS AND OTHER DEPARTMENTAL REPORTS

This Departmental Performance Report on the National Battlefields Commission constitutes the annual report provided for under the Commission's incorporating instrument.

The National Battlefields Commission is required to produce the following reports annually:

- The Report on Plans and Priorities (Estimates);
- The Annual Report of the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*;
- The Annual Review of the *Official Languages Act*.
- The Annual Report of the *Canadian Multiculturalism Act*.



**THE NATIONAL BATTLEFIELDS  
COMMISSION**

**FINANCIAL STATEMENTS**

**March 31, 2004**

## Management Responsibility for Financial Statements

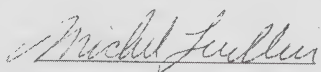
Management of the National Battlefields Commission is responsible for the preparation of the accompanying financial statements. The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board of Canada accounting standards based on Canadian generally accepted accounting principles. Where alternative accounting methods exist, management has chosen methods which it believes to be appropriate in the circumstances. Where estimates or judgements have been required, management has determined such amounts on a reasonable basis.

In meeting its reporting responsibility, management has established and followed policies and procedures and systems of internal control designed to provide reasonable assurance that assets were safeguarded from loss or unauthorised use, operations are in compliance with governing authorities and financial information is reliable. Management recognises the limits inherent in all systems of internal control but believes the Commission has established effective and responsive systems of internal control.

The members of the Commission carry out their responsibility for the financial statements principally by overseeing management's preparation of the financial statements and ultimately approves them.

The Auditor General of Canada conducts an independent audit, in accordance with generally accepted auditing standards, and expresses her opinion on the financial statements. Her report is presented on the following page.

Secretary



Chairman



Quebec, Canada  
June 18, 2004



## AUDITOR'S REPORT

To the Minister of Canadian Heritage

I have audited the statement of financial position of the National Battlefields Commission as at March 31, 2004 and the statements of operations and net assets and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Commission's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Commission as at March 31, 2004 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Micheline Ethier Massicotte, CA  
Principal  
for the Auditor General of Canada

Montréal, Canada  
June 18, 2004

**THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**

## Statement of Financial Position

As at March 31

<b>ASSETS</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
<b>Financial Assets</b>		
Due from the Consolidated Revenue Fund	\$ 378,240	\$ 566,529
Accounts receivable from other government departments	8,592	-
	<b>386,832</b>	<b>566,529</b>
<b>Non-financial assets</b>		
Capital assets (note 4)	13,465,131	14,237,023
Deferred charges	184,514	-
	<b>13,649,645</b>	<b>14,237,023</b>
	<b>\$ 14,036,477</b>	<b>\$ 14,803,552</b>
<b>LIABILITIES</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 311,744	\$ 442,110
Accounts payable and accrued liabilities to other Government departments	33,742	91,039
Employee severance benefits (note 7)	462,246	418,877
Salary and vacation payable	107,774	95,074
	<b>915,506</b>	<b>1,047,100</b>
<b>NET ASSETS</b>	<b>13,120,971</b>	<b>13,756,452</b>
	<b>\$ 14,036,477</b>	<b>\$ 14,803,552</b>

Commitment (note 8) and Contingencies (note 9)

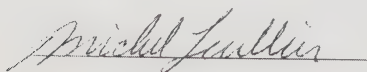
*The accompanying notes are an integral part of the financial statements.*

Approved by Management

Secretary

Approved by the Commission

Chairman



**THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**

## Statement of Operations and Net Assets

For the year ended March 31

	2004	2003
<b>COST OF OPERATIONS</b> (note 6)		
Grants in lieu of taxes	\$ 3,635,992	\$ 3,606,493
Conservation and landscaping of the Plains	2,242,742	2,229,212
Corporate services	1,921,708	1,525,782
Development of the Plains	1,013,094	1,292,098
Amortization of capital assets	783,530	775,459
Amortization of deferred charges	9,711	-
	<b>9,606,777</b>	<b>9,429,044</b>
<b>REVENUES</b>		
Parking	855,532	942,398
Educational activities and welcoming of visitors	307,524	249,114
Rent	196,854	178,982
Other revenues	58,289	53,387
	<b>1,418,199</b>	<b>1,423,881</b>
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>8,188,578</b>	<b>8,005,163</b>
Total income from the trust fund (note 5)	(13,074)	(19,822)
<b>NET RESULTS</b>	<b>\$ 8,175,504</b>	<b>\$ 7,985,341</b>
<b>NET ASSETS, BEGINNING BALANCE</b>	<b>\$ 13,756,452</b>	<b>\$ 14,367,878</b>
Net results	(8,175,504)	(7,985,341)
Net cash provided by Government	7,668,312	7,966,259
Change in due from Consolidated Revenue Fund	(188,289)	(650,344)
Services provided without charge	60,000	58,000
<b>NET ASSETS, ENDING BALANCE</b>	<b>\$ 13,120,971</b>	<b>\$ 13,756,452</b>

*The accompanying notes are an integral part of the financial statements.*



**THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**

## Statement of Cash Flows

For the year ended March 31

	2004	2003
<b>Operating Activities</b>		
Net Results	\$ 8,175,504	\$ 7,985,341
Non-Cash items included in net results		
Amortization of capital assets	(783,530)	(775,459)
Amortization of deferred charges	(9,711)	-
Services provided without charge	(60,000)	(58,000)
Statement of Financial Position Adjustments		
Net change in non-cash working capital balances	188,289	562,844
Change in provisions for employee severance benefits, vacation and overtime	(48,103)	(40,304)
Deferred charges	194,225	-
<b>Cash used for operating activities</b>	<b>7,656,674</b>	<b>7,674,422</b>
<b>Investing Activities</b>		
Acquisition of capital assets	11,638	291,837
<b>Cash used for investing activities</b>	<b>11,638</b>	<b>291,837</b>
<b>Net cash provided by government</b>	<b>\$ 7,668,312</b>	<b>\$ 7,966,259</b>

*The accompanying notes are an integral part of the financial statements.*

# THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

Notes to the Financial Statements

For the year ended March 31, 2004

## 1. Authority and Objectives

The Commission was established in 1908 under an *Act respecting the National Battlefields at Quebec*.

The Commission is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act*.

The Commission's mandate is to ensure that all the cultural, recreational, natural and scientific resources of the Park are developed in the best interest of Canadians and that the image of the Government of Canada is strengthened without compromising the historic character of the site. To achieve that goal, the Commission will acquire, preserve and develop the great historic battlefields at Quebec.

The land administered by the National Battlefields Commission includes:

The Plains of Abraham, site of the Battle of 1759 between Wolfe and Montcalm;  
Des Braves Park, marking the Battle of Ste-Foy in 1760;  
St-Denis Park, east of the Quebec Citadel, overlooking Cap-aux-Diamants;  
The Plains of Abraham Discovery Pavillon on Wilfrid Laurier Avenue;  
The Maison St-Laurent situated at 201,203 Grande Allée Est in Quebec;  
The adjoining thoroughfares, two Martello Towers on the site and a tower in Quebec City.

## 2. Significant Accounting Policies

These financial statements have been prepared on an accrual basis of accounting in accordance with Treasury Board of Canada accounting standards based on Canadian generally accepted accounting principles. The most significant accounting policies are as follows:

### a) Parliamentary appropriations

The Government of Canada finances the Commission through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Commission do not parallel financial reporting according to Canadian generally accepted accounting principles. They are based in a large part on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 4 provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.

### b) Due from the Consolidated Revenue Fund

The Commission operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the Commission is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the Commission are paid from the CRF. Due from the CRF represents the amount of cash that the Commission is entitled to draw from the Consolidated Revenue Fund, without further appropriations, in order to discharge its liabilities.

### c) Revenues

Revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred.

## **2. Significant Accounting Policies (continued)**

### **d) Vacation pay and overtime**

Vacation pay and overtime are expensed in the year that the entitlement occurs.

### **e) Contribution to Public Service Superannuation Plan**

The Commission's contributions are recorded on an accrual basis in the year the corresponding service is rendered by the employees. The Commission is not required under present legislation to make contributions with respect to any actuarial deficiencies of the Plan.

### **f) Employee Severance Benefits**

Employee severance benefits are expensed as benefits accrue to employees under their respective terms of employment using the employees' salary levels at year end. The employee severance benefits are calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole. The liability represents an obligation of the Commission that is funded through Parliamentary appropriations on a pay-as-you-go basis.

### **g) Services provided without charge by other Government Departments**

Services provided without charge by other government departments are recorded as operating expenses by the Commission at their estimated cost. A corresponding amount is credited to Net assets.

### **h) Accounts Receivable**

These are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

### **i) Capital Assets**

Capital assets are recorded at their acquisition cost and amortized over their estimated useful lives, using the straight-line method as follows:

<b>Asset Class</b>	<b>Amortization period</b>
Buildings	15 to 35 years
Works and infrastructure	5 to 40 years
Material and tools	3 to 15 years
Motor vehicles and others	5 to 15 years

### **j) Deferred charges**

Restauration charges related to assets that are not the property of the Commission are recorded at cost and amortized on a straight-line basis over the term of the contract.

## 2. Significant Accounting Policies (continued)

### k) Use of Estimates

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and cost of operations during the reporting period. The employee severance benefits payable and the estimated useful lives of capital assets are the most significant item where estimates are used.

## 3. Parliamentary appropriations

The Commission is funded through annual Parliamentary appropriations. These appropriations are recorded when used and any amount not used lapses. Items recognised in the Statement of Operations in one year may be funded through Parliamentary appropriations in a different year. Accordingly, the Commission's net cost of operations for the year based on Canadian generally accepted accounting principles is different that total Parliamentary appropriations used for the year. These differences are reconciled below:

a) Reconciliation of net results to Parliamentary appropriations used:

	2004	2003
<b>Net results</b>	\$ 8,175,504	\$ 7,985,341
<b>Adjustments for items not affecting appropriations</b>		
Less :		
Amortization of capital assets	783,530	775,459
Amortization of deferred charges	9,711	-
Services provided without charge by a Government department	60,000	58,000
Increase in the provisions for employee severance benefits, vacation and overtime	48,103	40,304
Add:		
Non-tax income	1,418,199	1,423,881
Income from National Battlefields Trust Fund	13,074	19,822
	8,705,433	8,555,281
<b>Adjustments for items affecting appropriations</b>		
Add:		
Acquisition of capital assets	11,638	291,837
Deferred charges	194,225	-
<b>Total appropriations used</b>	\$ 8,911,296	\$ 8,847,118

### 3. Parliamentary appropriations (continued)

b) Reconciliation of Parliamentary appropriations voted to Parliamentary appropriations used:

	2004	2003
<b>Parliamentary appropriation voted</b>		
Canadian Heritage:		
Operating and capital expenditures	\$ 7,186,000	\$ 7,285,825
<b>Lapsed appropriation</b>	(106,263)	(308,989)
	7,079,737	6,976,836
Statutory-Contributions to employee benefit plans	413,360	446,401
Expenditures pursuant to sub-section 29.1(1) of the FAA	1,418,199	1,423,881
<b>Total appropriations used</b>	<b>\$ 8,911,296</b>	<b>\$ 8,847,118</b>

### 4. Capital assets

The cost of capital assets under the responsibility of the Commission is as follows:

Capital asset class	Opening balance	Net additions for the year	Accumulated amortization	Net book value 2004	Net book value 2003
Land	\$ 724,710	\$ -	\$ -	\$ 724,710	\$ 724,710
Buildings	11,697,422	-	3,249,781	8,447,641	8,886,697
Works and infrastructure	5,577,776	-	1,796,753	3,781,023	3,966,125
Material and tools	992,509	5,330	825,254	172,585	235,028
Motor vehicles and other	919,510	6,308	586,646	339,172	424,463
	<b>\$ 19,911,927</b>	<b>\$ 11,638</b>	<b>\$ 6,458,434</b>	<b>\$ 13,465,131</b>	<b>\$ 14,237,023</b>

Amortization expense for the year ended March 31, 2004 is \$ 783,530 (\$ 775,459 in 2003).



## 5. *National Battlefields Trust Fund*

When the National Battlefields Commission was created, a Trust fund was established for the receipt of moneys from individuals, municipal corporations, provincial governments and others, for the purpose of acquiring and preserving the great historic battlefields at Quebec. Since September 1984, the Trust fund has been governed by subsection 9.1 of the *Act respecting the National Battlefields at Quebec*, which authorizes such amounts to be spent for the purpose for which they were given to the Commission. The income and cost are included in the Statement of Operations of the Commission and are detailed as follow:

	2004	2003
<b>Income</b>		
Donations	-	8,691
Interest	13,074	11,131
	13,074	19,822
<b>Total income</b>	<b>\$ (13,074)</b>	<b>\$ (19,822)</b>
<b>Balance at beginning of the year</b>	516,864	497,042
<b>Balance at end of year, deposited with the Receiver General for Canada</b>	<b>\$ 529,938</b>	<b>\$ 516,864</b>

## 6. *Informations on cost of operations*

The activities of the Commission are organized into three activities related to its mandate.

The **conservation of the Plains** comprising the following services:

- The service of maintenance, which sees to maintenance of the site, its furnishings, buildings and infrastructure, provides for a safe and stable environment, minimizes the effects of wear and tear and deterioration and slows down or prevents damage;
- The service of landscaping, which is responsible for the scenery, horticultural and arboricultural activities;
- The service of surveillance and security, which sees to it that regulations regarding peace and public order are respected; enforces traffic and parking and regulations; ensures the safety of site users; and provides for surveillance of the Commission's premises and properties.

The **development of the Plains** comprising the following services:

- Client Services, which includes welcoming visitors and users to the Park, the dissemination of information to the public and reservations for educational interpretation activities for school and the general public;
- Communication Services, which includes promotion and advertising for the activities and services provided by the Commission and ensuring the visibility of the Commission and the federal government.

The **Corporate Services** includes the provision of management, administration and financial services.

## 6. *Informations on cost of operations (continued)*

### SUMMARY OF COST OF OPERATIONS BY MAJOR TYPE

	2004	2003
Grants in lieu of taxes	\$ 3,635,992	\$ 3,606,493
Salaries and benefits	2,975,036	2,911,067
Utilities, materials and supplies	710,447	719,331
Professional services	782,620	726,489
Maintenance	385,549	394,190
Publicity	159,669	132,090
Transportation and communication	84,643	80,090
Rental	19,580	25,835
Services provided without charge	60,000	58,000
Amortization of capital assets	783,530	775,459
Amortization of deferred charges	9,711	-
	<b>\$ 9,606,777</b>	<b>\$ 9,429,044</b>

## 7. *Employee future benefits*

Employees of the Commission are entitled to specific benefits on or after termination or retirement, as provided for under their collective agreements or conditions of employment.

### a) Pension benefits

The Public Service Superannuation Plan required the Commission to contribute at a rate of 2.14 times the employee's contributions (2.14 in 2003). The Commission's contributions to the Plan during the year was \$294,313 (\$313,820 in 2003).

### b) Severance benefits

The Commission provides severance benefits to its employees. This benefit plan is not funded, resulting in a plan deficit equal to the allowance for employee severance benefits. Information about the plan is as follows:

	2004	2003
<b>Allowance for employee severance benefits, beginning of year</b>	\$ 418,877	\$ 388,054
Expense for the year	51,360	53,381
Benefits paid during the year	(7,991)	(22,558)
<b>Allowance for employee severance benefits, end of year</b>	<b>\$ 462,246</b>	<b>\$ 418,877</b>

## 8. *Commitment*

The Commission is committed, pursuant to a lease agreement, to provide horticultural, operational and security services in exchange for space used for its Interpretation Centre at the Musée du Québec. The initial basic rent value, subject to annual revision, is \$87,522. The lease is for 15 years, beginning on April 1, 1991.

## **9. Contingencies**

Claims have been made against the Commission totalling \$396,959 for alleged damages mainly regarding the flood of the Cap-aux-Diamants in 2000. The final outcome of these claims is not determinable and, accordingly, these items are not recorded in the accounts. In the opinion of management, the position of the Commission is defensible. Settlements, if any resulting from the resolution of these claims will be accounted for in the year in which the liability is determined.

## **10. Related party transactions**

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, and Crown Corporations. The Commission enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises except that certain services, as defined previously, are provided without charge. The most significant types of services provided without charge are accommodation and banking services provided by Public Works and Government Services Canada; contributions covering employer's share of employee's insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat; workmen's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada; salary and associated costs of legal services provided by Department of Justice and audit services provided by the Office of the Auditor General.

## **11. Comparatives Figures**

Some figures of the 2003 financial statements have been reclassified to conform to the presentation of 2004.

## **APPENDIX 3: Other Information**

### **RESOURCE PEOPLE**

Michel Leullier, Commission Secretary  
e-mail: [michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca)

Louise Germain, Assistant Secretary  
e-mail: [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)

Anne Chouinard, Administrative Assistant  
e-mail: [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)

Gérard Boulianne, Financial Officer  
e-mail: [gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca)

The National Battlefields Commission  
390 de Bernières Avenue  
Quebec City, Quebec  
G1R 2L7

Telephone: (418) 648-3506  
Facsimile: (418) 648-3638  
Web Site Address: [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

### **LEGISLATION ADMINISTERED AND ASSOCIATED REGULATIONS**

*Act respecting The National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch. 57 and its amendments.

*National Battlefields Park By-Law*, SOR/2002-186, May 9, 2002.







## ANNEXE 3 : Autres renseignements

### PERSONNES RESSOURCES

Michel Leullier, secrétaire de la Commission  
Courrier électronique : [michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca)  
Louise Germain, secrétaire adjointe  
Courrier électronique : [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)  
Anne Chouinard, adjointe à l'administration  
Courrier électronique : [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)  
Gérard Boulianne, agent financier  
Courrier électronique : [gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca)

Commission des champs de bataille nationaux  
390 av. de Bernières  
Québec (Québec)  
G1R 2L7

Téléphone: (418) 648-3506  
Télécopieur (418) 648-3638  
Adresse du site Web : [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

### LOIS APPLIQUÉES ET RÉGLEMENTS CONNEXES

*Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 1908, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et amendements.  
*Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux*, DORS/2002-186, 9 mai 2002.

## 9. Éventualités

Des réclamations de 396 959 \$ ont été déposées contre la Commission à titre de dommages présumés principalement dû à l'éboulement du Cap-aux-Diamants en 2000. Comme il est impossible de prévoir l'issue de ces réclamations, elles ne sont pas comptabilisées. Toutefois, de l'avis de la direction, la position de la Commission est défendable. Les règlements éventuels de ces réclamations seront imputés à l'exercice au cours duquel ils seront déterminés.

## 10. Opérations entre apparentés

La Commission est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les ministères et les sociétés d'État. Celle-ci effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises à l'exception des services reçus gratuitement. Parmi les plus importants services de ce genre, on retrouve les services bancaires offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; la part de l'employeur pour les primes et les coûts d'assurance des employés, défrayée par le Secrétaire du Conseil du Trésor; la protection assurée par les lois sur les accidents du travail, défrayée par Développement des ressources humaines Canada; les frais salariaux et les coûts connexes des services juridiques dispensés par le ministère de la Justice et les services de vérification du Bureau du vérificateur général.

## 11. Chiffres correspondants

Certains chiffres des états financiers de 2003 ont été reclassés afin de se conformer à la présentation de 2004.

## 6. Information sur les charges d'exploitation(suite)

### RÉSUMÉ DES CHARGES D'EXPLOITATION VENTILÉES PAR TYPE

	2004	2003
Subvention tenant lieu de taxes	\$ 3 635 992	\$ 3 606 493
Salaires et avantages sociaux	2 975 036	2 911 067
Fournitures et équipements	710 447	719 331
Services professionnels	782 620	726 489
Entretien et réparation	385 549	394 190
Publicité	159 669	132 090
Transport et communication	84 643	80 090
Location	19 580	25 835
Services offerts gratuitement	60 000	58 000
Amortissement des immobilisations	783 530	775 459
Amortissement des frais reportés	9 711	-
	<b>9 606 777</b>	<b>9 429 044</b>

## 7. Avantages sociaux futurs

Les employés de la Commission ont droit à des avantages sociaux spécifiques en fin d'emploi et au cours de périodes postérieures à l'emploi ou à la retraite, telles que le prévoient leurs conventions collectives ou conditions d'emploi.

### a) Régime de retraite

Le taux de cotisation de la Commission au Régime de pensions de retraite de la fonction publique a été de 2,14 fois celui des employés (2,14 en 2003). Les cotisations de la Commission au Régime durant l'exercice étaient de 294 313 \$ (313 820 \$ en 2003).

### b) Indemnités de départ

La Commission paie des indemnités de départ à ses employés. Ce régime n'est pas capitalisé et il présente un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Les opérations se détaillent comme suit :

	2004	2003
<b>Obligation au titre des indemnités constituées au début de l'exercice</b>	<b>418 877</b>	<b>388 054</b>
Dépense de l'exercice	51 360	53 381
Indemnités payées au cours de l'exercice	(7 991)	(22 558)
<b>Obligation au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice</b>	<b>462 246</b>	<b>418 877</b>

## 8. Engagement

La Commission s'est engagée, en vertu d'un bail, à fournir des services horticoles, d'exploitation et de sécurité en contrepartie d'un local servant à son centre d'interprétation au Musée du Québec. La valeur initiale du loyer de base, sujet à révision annuelle, a été établie à 87 522 \$. Le terme du bail est de quinze ans, commencé le 1<sup>er</sup> avril 1991.

5. *Compte en fiducie des champs de bataille nationaux*

Dès la création de la Commission des champs de bataille nationaux, un compte en fiducie a été établi pour recevoir les fonds d'individus, de corporations municipales, de gouvernements provinciaux et autres dans le but d'acquiescer et de conserver les grands champs de bataille historiques de Québec. Depuis septembre 1984, le compte en fiducie est régi conformément aux dispositions de l'article 9.1 de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, lequel prévoit son utilisation aux fins pour lesquelles les sommes reçues ont été mises à la disposition de la Commission. Les produits et les charges sont inclus dans l'état des résultats de la Commission et se détaillent comme suit:

Produits	2004		2003	
	Dons	Intérêts	Dons	Intérêts
	\$	13 074	\$	11 131
	-	13 074		19 822
Revenus totaux	(13 074)	\$	(19 822)	\$
Solde au début de l'exercice	516 864		497 042	
Solde de fin de l'exercice, déposé au receveur général du Canada	529 938	\$	516 864	\$

6. *Information sur les charges d'exploitation*

Les activités de la Commission sont regroupées en trois secteurs qui sont reliés à son mandat.

La **conservation des Plaines** regroupe les services suivants :

- Les services d'entretien qui voient à la maintenance du site, de son mobilier, de ses bâtiments et de ses infrastructures, à assurer un environnement sûr et stable, à atténuer l'usure et la détérioration et à retarder ou à prévenir les dommages sur le site;

- Les services d'aménagement qui s'occupent du paysage, de l'horticulture et de l'arboriculture;
- Les services de surveillance et de sécurité qui voient au respect des règlements concernant la paix et le bon ordre ainsi que ceux relatifs à la circulation et au stationnement, à la sécurité des usagers du site et à la surveillance des lieux et des propriétés de la Commission.

La **mise en valeur** regroupe les services suivants :

- Le service à la clientèle qui offre l'accueil des visiteurs et usagers du parc, la diffusion d'information au public et la réservation des activités d'animation à caractère éducatif pour la clientèle scolaire et le grand public;

- Le service de communication voit à la promotion et à la publicité des activités et des services de la Commission et assure la visibilité de celle-ci et du gouvernement du Canada.

Le **service corporatif** regroupe la direction, les services administratifs et les services financiers.



### 3. Crédits parlementaires (suite)

b) Rapprochement des crédits parlementaires votés et des crédits parlementaires utilisés :

2004	2003
------	------

#### Crédits parlementaires votés

Patrimoine Canadien :

Dépenses d'opération et de capital

Crédits parlementaires périmés

7 079 737

Contributions législatives aux régimes d'avantages sociaux des employés

Charges en vertu de l'article 29.1(1) de la LGFP

Total des crédits parlementaires utilisés

8 911 296 \$

8 847 118 \$

### 4. Immobilisations

Le coût des immobilisations sous la responsabilité de la Commission se ventile comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Solde du début	Acquisitions nettes de l'exercice	Amortissement accumulé	Valeur Comptable 2004	Valeur 2003 comptable
----------------------------	----------------	-----------------------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------

Terrains

724 710 \$

- \$

- \$

724 710 \$

724 710 \$

724 710 \$

Bâtimens

11 697 422

-

3 249 781

8 447 641

8 886 697

Ouvrages et infrastructure

5 577 776

-

1 796 753

3 781 023

3 966 125

Matériel et outillage

992 509

5 330

825 254

172 585

235 028

Véhicules automobiles et autres

919 510

6 308

586 646

339 172

424 463

19 911 927 \$

11 638 \$

6 458 434 \$

13 465 131 \$

14 237 023 \$

La charge d'amortissement de l'exercice terminé le 31 mars 2004 s'élève à 783 530 \$ (775 459 \$ en 2003).

## 2. Principales conventions comptables (suite)

### k) Utilisation d'estimations

La préparation d'états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exige que la direction ait recouru à des estimations et à des hypothèses qui ont une incidence sur les montants de l'actif et du passif comptabilisés en date des états financiers ainsi que sur les montants des produits et des charges d'exploitation comptabilisés durant l'exercice. L'obligation pour les indemnités de départ et la durée de vie utile des immobilisations sont les postes les plus importants pour lesquels des estimations et des hypothèses ont été faites.

### 3. Crédits parlementaires

La Commission est financée par crédits parlementaires annuels. Ces crédits sont comptabilisés lorsqu'ils sont utilisés et les crédits inutilisés ne peuvent être reportés. Les éléments constatés dans l'état des résultats au cours d'un exercice peuvent être financés par des crédits parlementaires d'un exercice différent. Par conséquent, les charges d'exploitation nettes de l'exercice fondées sur les principes comptables généralement reconnus du Canada sont différentes du total des crédits parlementaires utilisés au cours de l'exercice. En voici le rapprochement:

#### a) Rapprochement des résultats nets et des crédits parlementaires utilisés :

	2004	2003
<b>Résultats nets</b>	8 175 504 \$	7 985 341 \$
<b>Rajustement pour les postes sans incidence sur les crédits</b>		
Moins :		
Amortissement des immobilisations	783 530	775 459
Amortissement des frais reportés	9 711	-
Services offerts gratuitement par d'autres ministères	60 000	58 000
Augmentation des provisions pour indemnités de départ, vacances et heures supplémentaires	48 103	40 304
<b>Plus:</b>		
Produits non fiscaux	1 418 199	1 423 881
Produits relatifs au compte en fiducie des champs de bataille nationaux	13 074	19 822
<b>Rajustement pour les postes ayant une incidence sur les crédits</b>	8 705 433	8 555 281
<b>Plus:</b>		
Acquisitions d'immobilisations financées par les crédits parlementaires	11 638	291 837
Frais reportés financés par les crédits parlementaires	194 225	-
<b>Total des crédits parlementaires utilisés</b>	<b>8 911 296 \$</b>	<b>8 847 118 \$</b>

2. Principales conventions comptables (suite)

- d) Vacances et heures supplémentaires**
- Le coût des vacances à payer et des heures supplémentaires est passé en charge dans l'exercice au cours duquel les employés acquièrent ces droits.
- e) Cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique**
- Les cotisations versées par la Commission sont comptabilisées sur base d'exercice dans l'exercice où les services correspondants sont rendus par les employés. En vertu de la loi actuelle, la Commission n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Régime.
- f) Indemnités de départ**
- Les indemnités de départ sont passées en charges au fur et à mesure qu'elles sont gagnées par les employés selon leurs conditions d'emploi et le salaire de l'employé à la fin de l'exercice. Les indemnités de départ sont calculées à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour l'ensemble du gouvernement. Le montant inscrit au passif représente l'obligation de la Commission qui sera financée par crédits parlementaires au moment de la cessation d'emploi.
- g) Services offerts gratuitement par d'autres ministères**
- Les services offerts gratuitement des autres ministères sont comptabilisés comme charges de fonctionnement par la Commission à leur coût estimatif. Un montant correspondant est crédité directement à l'actif net.
- h) Comptes à recevoir**
- Les comptes à recevoir sont consignés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour tous les comptes à recevoir où le recouvrement est incertain.
- i) Immobilisations**
- Les immobilisations sont comptabilisées au coût et amorties sur la durée de vie utile estimative selon la méthode de l'amortissement linéaire:
- Catégories d'immobilisation**
- | Catégories d'immobilisation     | Période d'amortissement |
|---------------------------------|-------------------------|
| Bâtiments                       | 15 à 35 ans             |
| Ouvrages et infrastructure      | 5 à 40 ans              |
| Matériel et Outillage           | 3 à 15 ans              |
| Véhicules automobiles et autres | 5 à 15 ans              |
- j) Frais reportés**
- Les frais de réfection relatifs à des actifs non détenus par la Commission sont comptabilisés au coût et amortis linéairement sur la durée du contrat d'exploitation.

1. Statut et objectifs

La Commission a été constituée en 1908 en vertu de la Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec. La Commission est un établissement public inscrit à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

La mission de la Commission est de s'assurer que toutes les richesses culturelles, récréatives, naturelles et scientifiques du parc soient développées dans le meilleur intérêt des Canadiens et Canadiennes et que l'image du gouvernement canadien soit renforcée sans compromettre le caractère historique du site. Pour se faire, elle doit acquérir, préserver et aménager les grands champs de bataille historiques de Québec.

Le territoire administré par la Commission comprend :

Les Plaines d'Abraham, site de bataille de 1759 opposant Wolfe et Montcalm;

Le Parc des Braves, témoin de la bataille de Sainte-Foy en 1760;

Le Parc St-Denis à l'est de la Citadelle de Québec surplombant le Cap-aux-Diamants;

La maison de la découverte des Plaines d'Abraham sise sur l'avenue Wilfrid-Laurier;

La maison Louis St-Laurent sise au 201-203 Grande Allée Est à Québec;

Les voies de circulation limitrophes, deux tours Martello sur le site même et une tour dans la Ville de Québec.

2. Principales conventions comptables

Ces états financiers ont été préparés suivant la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux normes au comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. Les conventions comptables les plus importantes sont les suivantes:

a) Crédits parlementaires

Le gouvernement du Canada finance la Commission au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis à la Commission ne correspondent pas exactement à la présentation des états financiers établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Ils sont plutôt fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les éléments constatés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux pourvus par les crédits parlementaires. La note 4 établit un rapprochement de haut niveau entre les deux méthodes de présentation.

b) À recevoir du Trésor

La Commission exerce ses activités à même les fonds du Trésor. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les sommes reçues sont déposées dans le Trésor et tous les montants déboursés par la Commission proviennent du Trésor. Le solde à recevoir du Trésor représente le montant d'encaisse que la Commission a le droit de tirer du Trésor, sans d'autres crédits parlementaires, afin de s'acquitter de ses obligations.

c) Produits

Les produits sont comptabilisés dans l'exercice où le service a été rendu.

COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

Etat de flux de trésorerie  
Pour l'exercice terminé le 31 mars

	2004	2003
--	------	------

<b>Activités de fonctionnement</b>	<b>8 175 504 \$</b>	<b>7 985 341 \$</b>
Résultats nets		
Eléments sans effet sur la trésorerie inclus dans les résultats nets		
Amortissement des immobilisations	(783 530)	(775 459)
Amortissement des frais reportés	(9 711)	-
Services offerts gratuitement	(60 000)	(58 000)
Rajustement provenant de l'état de la situation financière		
Variation nette des postes hors caisse du fonds de roulement	188 289	562 844
Variation des provisions pour indemnités de départ, vacances et heures supplémentaires	(48 103)	(40 304)
Frais reportés	194 225	-
<b>Besoin de trésorerie pour les activités de fonctionnement</b>	<b>7 656 674</b>	<b>7 674 422</b>
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations	11 638	291 837
<b>Besoin de trésorerie pour les activités d'investissement</b>	<b>11 638</b>	<b>291 837</b>
<b>Encaisse fournie par le gouvernement</b>	<b>7 668 312 \$</b>	<b>7 966 259 \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



**COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX**  
Etat des résultats et de l'actif net  
pour l'exercice terminé le 31 mars

	2004	2003
--	------	------

**CHARGES D'EXPLOITATION (note 6)**

Subvention tenant lieu de taxes	\$ 3 635 992	\$ 3 606 493
Conservation et aménagement des Plaines	2 242 742	2 229 212
Service corporatif	1 921 708	1 525 782
Mise en valeur des Plaines	1 013 094	1 292 098
Amortissement des immobilisations	783 530	775 459
Amortissement des frais reportés	9 711	-
	<b>9 606 777</b>	<b>9 429 044</b>

**PRODUITS**

Stationnements	855 532	942 398
Activité pédagogique et accueil	307 524	249 114
Loyers	196 854	178 982
Autres revenus	58 289	53 387
	<b>1 418 199</b>	<b>1 423 881</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION NETTES</b>	<b>8 188 578</b>	<b>8 005 163</b>
Revenus totaux provenant de la fiducie (note 5)	(13 074)	(19 822)
<b>RÉSULTATS NETS</b>	<b>\$ 8 175 504</b>	<b>\$ 7 985 341</b>

<b>ACTIF NET AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>13 756 452</b>	<b>14 367 878</b>
Résultats nets	(8 175 504)	(7 985 341)
Encaisse fournie par le gouvernement	7 668 312	7 966 259
Variation - À recevoir du Trésor	(188 289)	(650 344)
Services offerts gratuitement par d'autres ministères	60 000	58 000
<b>ACTIF NET À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>\$ 13 120 971</b>	<b>\$ 13 756 452</b>

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

ACTIF	2004	2003
-------	------	------

Actif financier		
À recevoir du Trésor	378 240 \$	566 529 \$
Comptes à recevoir d'autres ministères	8 592	-
	386 832	566 529

Actif non financier		
Immobilisations (note 4)	13 465 131	14 237 023
Frais reportés	184 514	-
	13 649 645	14 237 023

PASSIF		
Créditeurs et charges à payer	311 744 \$	442 110 \$
Créditeurs et charges à payer à d'autres ministères	33 742	91 039
Indemnités de départ (note 7)	462 246	418 877
Salaires et vacances à payer	107 774	95 074
	915 506	1 047 100

ACTIF NET	13 120 971	13 756 452
-----------	------------	------------

Engagement (note 8) et Eventualités (note 9)	14 036 477 \$	14 803 552 \$
--	---------------	---------------

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la direction  
 Le secrétaire

Approuvé par la Commission  
 Le président



Auditor General of Canada  
Vérificateur général du Canada

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

À la ministre du Patrimoine canadien

J'ai vérifié l'état de la situation financière de la Commission des champs de bataille nationaux au 31 mars 2004 et les états des résultats et de l'actif net et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Commission. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'ineffectués importants. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans ces états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Commission au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Michele E. Michaluk  
Michele E. Michaluk

Micheline Ethier Massicotte, CA  
directrice principale

Montréal, Canada  
Le 18 juin 2004

## Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La direction de la Commission est responsable de la préparation des états financiers ci-joints. Les états financiers ont été préparés conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. Lorsque plusieurs méthodes comptables existent, la direction a choisi les méthodes qui selon elle, sont appropriées dans les circonstances. Dans les cas où des estimations ou décisions fondées sur le jugement s'imposent, la direction a déterminé ces montants selon une méthode raisonnable.

Pour s'acquitter de sa responsabilité relativement à la présentation de l'information financière, la direction a établi des politiques, des procédures et des systèmes de contrôle interne destinés à fournir l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés contre les pertes ou les usages non autorisés, que les opérations sont conformes aux autorisations directrices et que les systèmes produisent de l'information financière fiable. La direction reconnaît les limites inhérentes à tout système de contrôle interne, mais croit que la Commission a mis sur pied des systèmes de contrôle efficaces et bien adaptés.

Les membres de la Commission s'acquittent de leurs responsabilités principalement en supervisant la préparation des états financiers et en approuvant ceux-ci.

La vérificatrice générale du Canada fait une vérification indépendante, conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et formule une opinion sur les états financiers. Son rapport figure à la page suivante.

Le secrétaire



Le président



Québec, Canada  
Le 18 juin 2004

31 mars 2004

ÉTATS FINANCIERS

BATAILLE NATIONAUX

COMMISSION DES CHAMPS DE



## ANNEXE 2 : Groupement des rapports

### RÉSERVOIR DE STOCKAGE

**État des réservoirs de stockage de pétrole sur les terres appartenant à la Commission des champs de bataille nationaux**

**Rapport annuel pour le 30 avril 2004**

Conformément à la partie IV de la LCPE, *Règlement sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits appartenés sur le territoire domanial*, le présent rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II dudit règlement et mise à jour au 31 décembre 2003.

**Le nombre suivant de systèmes de stockage souterrains :**

Quatre systèmes de stockage, trois aux ateliers (essence, mazout et diesel) situés au 701, chemin St-Louis, Québec et un aux serres (mazout) situé au 1230, rue Briand à Québec sont inscrits auprès de la Commission des champs de bataille nationaux.

Sont conformes aux *Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage souterrains* : les trois systèmes de stockage ci-dessus mentionnés.

### RAPPORTS ANNUELS PRÉVUS PAR LA LOI ET AUTRES RAPPORTS MINISTIÉRIELS

Le présent Rapport ministériel sur le rendement de la Commission des champs de bataille nationaux tient lieu et place du rapport annuel prévu à sa Loi constitutive.

La Commission des champs de bataille nationaux est tenue de produire annuellement les rapports ci-après mentionnés :

- Le rapport sur les plans et priorités (Budget des dépenses);
- Le rapport annuel de la Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels;
- Le bilan annuel de la Loi sur les langues officielles.
- Le rapport annuel de la Loi sur le multiculturalisme canadien

La baisse des revenus en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 s'est surtout fait sentir au niveau des stationnements qui peut être attribuable à la baisse de la clientèle touristique dans la région de Québec.

#### 4. Recettes

#### Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)							
Commission des champs de bataille nationaux	2001-2002 recettes réelles	2002-2003 recettes réelles	Recettes prévues	2003-2004			
				Recettes Autorisations	Recettes totales	Recettes réelles	
Amendes et pénalités	7	0					
Total des recettes non fiscales	7	0					
<u>Article 29.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques</u>							
• ADMINISTRATION							
- Stationnements :							
- Laurier	417	424	386	386	47	47	386
- Montcalm	58	60	47	386	47	47	386
- Sur les rues et Cap-aux-Diamants	194	198	191	191	191	191	191
- Maison de la découverte	252	260	232	232	232	232	232
- Boutique, Internet et distributrices	37	39	45	45	45	45	45
- Utilisation diverses (sites, locaux)	34	33	42	42	42	42	42
- Location de locaux	138	179	196	196	196	196	196
• MISE EN VALEUR							
- Droits d'entrées, de visites et de services :	54	67	78	78	78	78	78
- Expositions : Centre d'interprétation, tours Martello 1&2, Maison de la découverte (MDLD)	11	11	11	11	11	11	11
- Tours guidés en autobus	157	152	172	190	190	190	190
- Activités d'animation	1352	1423	1418	1418	1418	1418	1418
Total des recettes non fiscales	1359	1423	1400	1418	1418	1418	1418
Total des recettes disponibles							

3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
2003-2004					
Total des dépenses réelles	Autorisations totales	Total des dépenses	Total du Budget principal des dépenses	Dépenses réelles 2002-2003	Total
Commission des champs de bataille nationaux	Dépenses réelles 2001-2002	3 337	2 569	2 569	10 093
CONSERVATION	1 785	1 419	1 364	1 364	8 847
MISE EN VALEUR	4 971	4 859	4 945	4 945	8 653
ADMINISTRATION			5 071	5 071	9 017
			2 433	2 433	9 017
			1 513	1 513	9 017
			5 071	5 071	8 911

## 2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Commission des champs de bataille nationaux		ETP*	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles	Total des dépenses nettes
CONSERVATION		20	2 344			2 344		2 344
(dépenses prévues)		20	2 433			2 433		2 433
(autorisations totales)		20	2 433			2 433		2 433
(Total des dépenses réelles)		20	2 380			2 380		2 380
MISE EN VALEUR		16	1 364			1 364		1 364
(Budget Principal des dépenses)		16	1 513			1 513		1 513
(dépenses prévues)		16	1 513			1 513		1 513
(autorisations totales)		16	1 513			1 513		1 513
(Total des dépenses réelles)		16	1 460			1 460		1 460
ADMINISTRATION		14	4 945			4 945		4 945
(Budget Principal des dépenses)		14	4 865	206		5 071		5 071
(dépenses prévues)		14	4 865	206		5 071		5 071
(autorisations totales)		14	4 865	206		5 071		5 071
(Total des dépenses réelles)		14	4 865	206		5 071		5 071
Autres recettes et dépenses								
Recettes disponibles								(1 400)
(autorisations totales)								(1 418)
(Réelles)								(1 418)
Coût des services offerts par d'autres ministères								60
(autorisations totales)								60
(Réelles)								60
Coût net du programme								7 313
(autorisations totales)								7 659
(Réelles)								7 553
Nota : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.								
Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.								
* Incluent le programme des revenus en vertu de l'article 29, 1 (1) de la L.G.F.P.								

ANNEXE 1 : Rendement financier

APERÇU DU RENDEMENT FINANCIER

Dans les tableaux financiers 1, 2, 3, et 4 ci-dessous, il est à noter que l'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique par le dépassement de l'objectif de revenus et le transfert d'une partie de certains postes budgétaires à 2004-2005 afin de rencontrer certaines obligations, notamment une retenue sur contrat de l'année précédente.

TABLEAUX FINANCIERS APPLICABLES À LA COMMISSION

- 1. Sommaires des crédits approuvés
- 2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
- 3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
- 4. Recettes

1. Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)					
Crédit	2003-2004				
	Total des Autorisations	Total des dépenses totales	Total des dépenses prévues	Total du budget principal des dépenses	Dépenses réelles
60	Dépenses du Programme	6 860	6 860	6 860	6 754
60 B	Dépenses du Programme	287	287	37	287
60 B	Dépenses du Programme	37	37	37	37
60 B	Dépenses du Programme	2	2	2	2
(L)	Dépenses au terme de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	1 400	1 418	1 418	1 418
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	393	413	413	413
Total pour le ministère					
8 911					
1. Budget des dépenses principales, budget des dépenses supplémentaires et autres autorisations.					



# **Rapport concernant l'imposition de frais d'utilisation externe** (en milliers de dollars)

<b><u>Norm de l'activité</u></b>	<b><u>Type de frais</u></b>	<b><u>Pouvoir d'établissement des frais</u></b>	<b><u>Recettes réelles en 2002-2003</u></b>	<b><u>Coût total prévu pour fournir le bien ou le service</u></b>	<b><u>Consultation et analyse</u></b>	<b><u>Norme de service</u></b>	<b><u>Résultats sur le rendement</u></b>
Stationnements	(D et P)**	Pouvoir de la ministre de fixer le prix à payer pour la fourniture de services	855 532 \$	148 607 \$	Consultation publique dans les journaux et avis publié dans la Gazette du Canada	Aucune norme particulière. Dénegement et entretien des espaces. Services d'un préposé aux stationnements disponibles.	100 % d'utilisation en période estivale et 80 % d'utilisation durant l'hiver – certains secteurs fermés à la circulation. Constituent la principale source de revenus de la CCBN
Activités pédagogiques et accueil	(D et P)**	Pouvoir de la ministre de fixer le prix à payer pour la fourniture de services	307 524 \$	424 518 \$	Consultation publique dans les journaux et avis public dans la Gazette du Canada	Aucune norme particulière. Information fournie avec célérité. Ratio – un animateur pour 30 étudiants.	Augmentation de la clientèle d'environ 11 % Satisfaction des programmes éducatifs – 98 % déclarent qu'ils sont excellents ou bons
Loyers	Location de bureaux	Pouvoir contractuel	196 854 \$	29 695 \$	Selon le marché	Entente signée entre locataire et locateur	Aucune plainte, respect de l'entente.
Autres revenus	Droits d'utilisation du site, machines distributrices et autres services	Pouvoir contractuel et pouvoir de la ministre de fixer le prix à payer pour la fourniture de services	58 289 \$	13 896 \$	Consultation publique dans les journaux et avis public dans la Gazette du Canada. Selon le marché, pour les droits	Prix concurrentiel	Pus de 60 organismes utilisent le site

\*\* (D et P) – Droits et privilèges.

g) L'initiative d'amélioration des services

Comme il est mentionné précédemment, la CCBN ne possède pas de sondage récent général pour évaluer la satisfaction de sa clientèle. Celui de 1998 réalisé par des professionnels et les sondages maisons des dernières années ont démontré un haut pourcentage de satisfaction à l'égard du travail effectué par la CCBN (92 %) comme gestionnaire du site.

Le budget de la CCBN ne lui permet pas de procéder à un sondage d'opinion d'importance comme en 1998. Le sondage maison réalisé en 2003-2004 démontre qu'en général la clientèle est satisfaite de la qualité des services et des activités d'animation.

La fréquentation aux activités d'animation pédagogique peut, dans une certaine mesure, refléter la satisfaction de la clientèle en particulier lorsqu'on peut remarquer une fidélité d'année en année. Dans ces cas, la clientèle s'est accrue d'environ 11 % en moyenne.

La CCBN fait des efforts constants afin d'améliorer la satisfaction de la clientèle sur tous les points : entretien du site, qualité des activités et services, expositions, animation, etc.

e) Développement durable

En tant que gestionnaire d'un parc public en milieu urbain, les efforts de la CCBN en matière de développement durable consistent à renouveler la population d'arbres, à assurer l'intégrité du territoire et de ses ressources naturelles et à adopter des mesures de protection de l'environnement dans ses actions courantes d'entretien et de conservation.

La préservation et la conservation d'un parc, comme les plaines d'Abraham, au cœur de la ville, contribuent à la protection de l'environnement et à procurer aux Canadiens et aux Canadiennes une aire de verdure et de nature où il fait bon relaxer. La CCBN aborde une vision écologique en respectant l'environnement dans ses interventions. Elle évalue que son couvert végétal contribue à contrebalancer l'effet de serre, puisqu'ils absorbent approximativement 15 tonnes de CO<sub>2</sub> annuellement. Ce parc est en fait le poumon de la ville de Québec.

f) Entente-cadre pour l'union sociale

De par la nature de ses opérations, l'entente cadre pour l'union sociale a peu d'effets sur la Commission des champs de bataille nationaux. Toutefois, deux aspects la touchent plus particulièrement : les services aux handicapés et le bien-être des enfants.

En ce qui concerne les services aux handicapés, la CCBN maintient l'accessibilité à différents secteurs ou points d'attrait du parc, mais elle est consciente des lacunes en ce qui concerne les services sanitaires pour personnes handicapées au centre du parc. Les bâtiments publics sont accessibles, sauf certains bâtiments historiques exemptés de cette obligation notamment les tours Martello. Pour ces derniers, il y a un panneau d'interprétation qui fournit une information de base.

Quant au bien-être des enfants, c'est dans les domaines de l'apprentissage et de la valorisation du patrimoine culturel que la CCBN œuvre le plus. Elle offre diverses activités d'animation et d'interprétation, à des prix concurrentiels relativement aux volets historique, naturel et scientifique reliés aux plaines d'Abraham. Elle fait vivre aux enfants une expérience enrichissante et éducative en fonction de leur niveau de scolarité. Ces activités contribuent à développer chez les enfants le goût d'apprendre, le respect des autres et de notre patrimoine.

## PARTIE IV : Initiatives à l'échelle gouvernementale

### a) Modernisation de la fonction de contrôleur

Tel que prévu, en 2003-2004, la CCBN a préparé un plan d'action en regard des pratiques modernes de gestion et a entrepris de le mettre en œuvre.

Ce plan a fait suite à l'analyse des pratiques de gestion effectuée l'année précédente. Les quelques aspects à améliorer sont : d'apporter davantage d'attention aux ressources humaines et dans la gestion du travail et améliorer l'interrelation entre les services en augmentant les rencontres de groupe pour la planification et le contrôle des activités. Le plan d'action sera bientôt disponible sur le site Internet : [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca).

### b) Gestion des ressources humaines

Un cadre de gestion des ressources humaines est en vigueur à la CCBN depuis 2000-2001. L'évaluation des pratiques modernes de gestion ci-dessus mentionnée a révélé que certaines améliorations devraient être mises en place.

En 2003-2004, la CCBN a entrepris des actions concrètes en vue d'améliorer les relations dans un de ses services. Pour ce faire, elle a confié un mandat à une firme spécialisée pour procéder à un sondage, établir un constat et élaborer des pistes de solutions. Certains changements ont déjà porté fruits.

Dorénavant, un budget annuel est alloué à la formation du personnel.

### c) Gouvernement en direct

En 2003-2004, la CCBN a poursuivi la refonte de son site Internet afin de rencontrer les différentes étapes du programme Gouvernement en direct. Au cours de l'année, elle a fait réaliser la conception et les interventions requises en vue de permettre dès 2004-2005 la mise en ligne de la réglementation, les rapports, communiqués, les offres d'emploi, les dépenses d'accueil et frais de voyage, des formulaires à remplir, etc.

Toutefois, d'ores et déjà, les Canadiens et les Canadiennes peuvent connaître tous les services et activités de la CCBN, apprendre sur l'histoire relative aux plaines d'Abraham et communiquer avec la CCBN sur divers sujets.

### d) Normes de services

À ce jour, la CCBN n'a pas établi de normes de services. Elle se fait toutefois un devoir de répondre avec promptitude à toute demande d'information ou toute plainte de la population ou de la clientèle afin d'assurer un service de qualité.

\* CCBN.

*L'évaluation de la fréquentation des activités est faite manuellement et systématiquement par les employés de la*

Quant à la satisfaction de la clientèle, la fréquentation d'une clientèle fidèle est un indice révélateur; ce qui est le cas pour les activités d'animation pédagogique alors que plusieurs écoles reviennent annuellement avec les groupes de divers niveaux scolaires ainsi qu'au kiosque Edwin-Bélanger où les gens assistent à plusieurs spectacles dans une saison. L'augmentation des foules à chaque année est également révélatrice de la satisfaction de la clientèle. Le maintien de la fréquentation voire une légère augmentation est révélatrice de la satisfaction en rapport aux usagers et visiteurs qui ne sont pas à leur première visite et à la bonne publicité et promotion des activités et services, d'autant plus, en 2003-2004 alors que divers phénomènes étrangers ont eu un impact négatif sur la fréquentation touristique dans la région de Québec.

### Satisfaction de la clientèle

En 2003-2004, la valeur des partenariats était de l'ordre d'environ 195 000 \$. Certains partenaires offraient à la CCBN de la publicité gratuite, d'autres attribuaient des rabais ou encore d'autres offraient des prix de participation lors des activités spéciales organisées par la CCBN.

Chaleis Mont Saint-Anne.  
Forfaits, comme La Citadelle de Québec, Parcs Canada, l'Observatoire de la capitale et les plus, des partenaires de diverses associations touristiques permettent l'établissement de (Musée du Québec) permet l'utilisation d'un local pour le Centre d'interprétation. De l'échange de services avec le Musée national des beaux-arts du Québec

permettent la visibilité des services, des activités et des spectacles dans les médias.  
Chaque année, la CCBN peut compter sur divers partenariats qui contribuent au succès de ses activités. Ce sont notamment le Journal de Québec, CITE Rock Dété, TQS, le Journal Le Soleil, FM 93, Fairmont Le Château Frontenac (ajouté en 2003-2004), permettent la visibilité des services, des activités et des spectacles dans les médias.

### Partenaires

En 2003-2004, la clientèle au kiosque Edwin-Bélanger s'est accrue de 14 % passant ainsi à 74 300\* spectateurs. Ces derniers bénéficient d'une quarantaine de spectacles gratuits durant la saison estivale. Plusieurs artistes font découvrir aux Canadiens et aux Canadiennes la musique de différentes origines.

— maintenu ses efforts pour l'obtention de commandes et de partenariats et a maintenu le même niveau que les années précédentes, soit environ 195 000 \$.

— conforme aux normes du Gouvernement en direct;  
travaillé à la refécution de son site Internet ([www.ccbd-nbc.gc.ca](http://www.ccbd-nbc.gc.ca)) pour le rendre

des raisons budgétaires et d'efficacité;  
Ceci s'explique par le fait que deux activités n'ont pas eu lieu, entre autres pour



Dans le cadre de leur travail, ils ont eu entre autres, à établir plus de 1 202 rapports sur incidents en 2003-2004 (1 372 en 2002-2003) en regard notamment des événements qui sont tenus sur le parc, des plaintes des usagers, du vol et du vandalisme. Ils sont intervenus auprès des visiteurs/usagers principalement en regard d'infractions relatives au stationnement (1 223), à la circulation automobile (348) et dans le cadre de l'application du *Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux*.

## Partenaires

Pour l'atteinte de ce résultat, la CCBN bénéficie depuis plusieurs années d'un partenariat avec la Ville de Québec pour la réalisation de certains travaux d'entretien, de réfection et de prêt d'équipement et ce, pour une valeur approximative de 100 000 \$. De plus, elle profite d'une collaboration avec le ministère de la Défense nationale pour la fourniture d'énergie, des échanges de services et l'utilisation d'une aire de stationnement. La Ville de Québec supporte également la CCBN en regard de diverses infractions ou accidents qui peuvent survenir sur le territoire et lors d'événements à grand déploiement pour assurer la sécurité des usagers, la protection des biens de la Commission et l'application du *Code criminel*.

## Satisfaction de la clientèle

L'augmentation des demandes d'utilisation du site, la tenue d'activités récurrentes d'année en année et le sentiment de sécurité confirment que le site des plaines d'Abraham est un lieu très prisé et privilégié pour la tenue d'activités.

## 3.2.3 Assurer la prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, son histoire et celle du pays

### Statistiques

Au cours de l'année 2003-2004, la CCBN a :

- accueilli de nombreux visiteurs au Centre d'interprétation, à la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent, aux tours Martello, à l'activité « Conseil de guerre », au tour guidé en autobus, à l'exposition « Odysée Canada » dont la fréquentation totale se chiffre à environ 40 549\* visiteurs, soit une augmentation de 12 % par rapport à l'année précédente;
- fait la prestation d'environ une quarantaine d'activités d'animation pédagogique à divers groupes scolaires et d'adultes. La fréquentation s'élève à 1 094\* groupes, soit environ 43 422\* participants représentant une augmentation de 11 % par rapport à l'année précédente;
- organisé des événements thématiques tel que la semaine de la Relâche, la Grande fête de la nature, le Grand pique-nique d'Abraham et l'Halloween. Ces activités ont attiré environ 8 000\* visiteurs, soit 6 000 de moins qu'en 2002-2003;

La CCBN n'a pas de ressources suffisantes pour réaliser un sondage professionnel permettant de déterminer la satisfaction de la clientèle. Un sondage mené en 1998 a démontré que 92 % des visiteurs/usagers étaient satisfaits (très ou assez) du travail effectué par la CCBN comme gestionnaire du site. Quelques sondages maisons antérieurs à la période de planification visée ont permis de confirmer cette satisfaction. Toutefois, aucune donnée précise pour l'année 2003-2004 ne peut être fournie. Cependant, en se basant sur les commentaires obtenus des visiteurs et les observations de son personnel, la CCBN estime que le degré de satisfaction s'est maintenu pour 2003-2004.

### **3.2.2 Permettre la jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine**

#### **Statistiques**

Pour saisir l'ampleur de la tâche, il est intéressant de noter que les 108 hectares comprennent près de 17 km de routes et sentiers, 16 immeubles, 50 canons, 15 panneaux d'interprétation et 22 plaques commémoratives, 6 monuments, 41 véhicules, 4 aires de stationnements plus 221 parcomètres dans certaines rues du parc et de nombreux bancs, tables à pique-nique, lampadaires, etc.

Année après année, le parc des Champs-de-Bataille s'avère être un site incontournable pour accueillir plusieurs activités (environ une soixantaine en 2003-2004) et événements ayant des retombées économiques, sociales et culturelles d'importance pour la ville de Québec et sa région. En effet, le parc des Champs-de-Bataille communément appelé « plaines d'Abraham » constitue l'endroit privilégié pour accueillir des événements à grand déploiement, tel que la Fête nationale du Québec (plus de 250 000 spectateurs sur les plaines en 2003), le Festival d'été de Québec (plus de 42 millions de dollars en retombées économiques), la Fête du Canada (plus de 225 000 personnes sur les plaines en 2003 et plus de 300 artistes de la région de Québec qui ont participé à cette fête) et le Carnaval de Québec (le plus grand carnaval d'hiver au monde ayant des retombées économiques directes de 22 millions de dollars et près de 1 000 000 de participants).

Egalement, le parc des Champs-de-Bataille est très prisé pour servir de plateau de tournage à plusieurs productions cinématographiques et télévisuelles, telles que les productions Warner Brothers, Chrystal Films, Radio-Canada et plusieurs autres. En tout temps, la CCBN vise à ce que les Canadiens et les Canadiennes de tout âge puissent s'aventurer en toute sécurité à pied, à vélo, en voiture et à ski de fond aux endroits accessibles et permis sur le parc. En ce sens, la CCBN est dotée d'un Service de sécurité composé, en plus du chef de sécurité, de 8 agents du Corps canadien des commissaires.

## **PARTIE III : Explication du rendement**

### **3.1 Résumé du rendement**

Globalement, la CCBN a rencontré ses obligations d'opérations régulières dans ses divers champs d'actions et a maintenu le niveau de qualité de service de l'année précédente. Elle a réalisé quelques projets qui ont contribué à relever l'offre de services, lesquels sont mentionnés précédemment.

Le rendement des activités courantes est présenté ci-dessous en regard de chacun des résultats stratégiques tant au niveau des statistiques, de la satisfaction de la clientèle que des partenaires.

Enfin, il est important de noter que les revenus générés se sont élevés à 1 418 000 \$, dépassant ainsi légèrement l'objectif de 1 400 000 \$. Ainsi les revenus ont représenté 26,55 % du budget global de 9 017 000 \$ en excluant le budget de 3 676 000 \$ pour les subventions tenant lieu d'impôts fonciers (5 341 000 \$). Ces revenus sont primordiaux pour l'atteinte du mandat de la CCBN car ils sont affectés tant au paiement des salaires qu'aux dépenses d'opérations. Sans ceux-ci, la CCBN n'aurait pu maintenir le niveau d'entretien régulier, ni atteindre le niveau de service actuel, notamment les activités pédagogiques et autres services publics.

### **3.2 Rendement par résultat stratégique**

#### **3.2.1 Offrir un des plus prestigieux parcs au monde**

##### **Statistiques**

Il est intéressant de savoir que comme l'an dernier, le parc s'étend sur une superficie de 108 hectares et que l'on y retrouve plus de 6 000 arbres, dont 4 000 sont répertoriés, représentant au-delà de 80 espèces. La CCBN cultive également toutes les fleurs nécessaires à l'embellissement du parc. Quelques 80 000 plantes annuelles, bisannuelles et vivaces sont produites.

##### **Partenaires**

En regard de l'atteinte de cet important objectif, la CCBN est le principal maître d'œuvre. Les partenaires présents jouent en fait un rôle de promotion de ce site horticole, puisque la CCBN est membre d'associations comme l'Association des Jardins du Québec, et en regard d'activités pour faire connaître diverses facettes des sciences de la nature et sensibiliser la population à l'importance de protéger l'environnement. Au nombre des partenaires réguliers de la Grande fête de la nature en 2003, mentionnons le ministère des Ressources naturelles du Canada, le Jardin zoologique du Québec, la Société de l'arbre du Québec, le journal Le Soleil et une dizaine d'exposants.

- la détermination de projets d'interprétation et d'animation pour le plan d'opération et d'investissement en prévision de 2008, de 2009 et de 2010;
- le maintien des partenariats existants et la participation à un regroupement en vue de la mise en valeur du patrimoine militaire de la ville de Québec;
- l'accroissement de la promotion et la publicité des activités et services notamment d'Odysée Canada auprès des groupes potentiels;
- la réalisation de la première phase du changement de la technologie du Centre d'interprétation devenue désuète, dont le coût est de l'ordre de 35 000 \$.

### Note générale

Les données financières présentées à l'égard des résultats stratégiques ne comprennent pas les dépenses relatives à la direction, l'administration et les finances. Elles excluent également le budget pour les subventions tenant lieu d'impôts fonciers qui est de l'ordre de 3 676 000 \$. Ainsi, le budget pour ces dépenses se présente comme suit :

-Dépenses prévues	5 065 000 \$
-Autorisations totales reçues	5 065 000 \$
-Dépenses réelles	4 959 000 \$
-ÉTP	9

Le total pour l'ensemble est donc :

-Dépenses prévues	9 017 000 \$
-Autorisations totales reçues	9 017 000 \$
-Dépenses réelles	8 911 000 \$
-ÉTP	50



à la clientèle communications culturel et technique

-Dépenses prévues	886 000 \$	413 000 \$	88 000 \$
-Autorisations totales reçues	886 000 \$	413 000 \$	88 000 \$
-Dépenses réelles	886 000 \$	413 000 \$	88 000 \$
-ÉTP	10,75	1	1

iiii. Les plans et priorités

Pour 2003-2004, en plus des opérations courantes de services au public qu'elle entend toujours améliorer, la CCBN envisageait de :

- accroître la promotion de l'exposition « Odyssée Canada », attirait majeur mettant en évidence les plaines d'Abraham, pierre angulaire de l'histoire et des sciences naturelles au Canada;
- planifier des projets de mise en valeur et d'interprétation en prévision des événements de 2008, de 2009 et de 2010;
- poursuivre ses efforts dans la recherche de partenaires et d'échanges de services en vue d'améliorer le service à la clientèle et répondre aux initiatives du gouvernement du Canada.

De plus, elle se devait de demeurer à l'affût d'opportunités qui pouvaient se présenter et toujours travailler à améliorer les services.

iv. Initiatives et résultats

Au cours de l'année, la CCBN a maintenu en général un haut niveau de qualité de l'accueil et des services au public tant au niveau des animations que des spectacles.

Afin d'atteindre le résultat souhaité, la CCBN a entrepris divers projets et initiatives :

- la préparation et l'inauguration d'une nouvelle exposition au Centre d'interprétation de la CCBN situé au sein du Musée national des beaux-arts du Québec (Musée du Québec) et portant sur les uniformes et la vie militaire en 1759-1760; une collection complète et unique d'une vingtaine d'uniformes flamboyants, représentation fidèle des vêtements, du style et des tissus de l'époque tant des généraux, soldats, colons qu'Amérindiens. Cette réalisation, de l'ordre de 110 000 \$, a été répartie sur les deux dernières années financières;
- des recherches relatives aux batailles historiques, les principaux généraux et protagonistes en vue de devenir une référence en la matière;
- la refonte (en cours) du site Internet de la CCBN et l'ajout d'information relative au parc des Champs-de-Bataille;
- la tenue d'activités thématiques en vue de sensibiliser les visiteurs à diverses facettes du parc;



- les réfections diverses sur les infrastructures notamment du muret de la côte Gilmour pour empêcher l'affaïssissement du terrain et assurer la sécurité des usagers, au montant de 17 000 \$;
- la réalisation d'une étude auprès du personnel du Service de l'entretien, de l'ordre de 40 750 \$, en vue d'améliorer les méthodes de travail et d'optimiser la contribution du Service au sein de la CCBN;
- l'ajout de la signalisation sur le parc, de l'ordre de 11 000 \$, pour améliorer la signalisation touristique et routière et faciliter l'accès aux attraits touristiques;
- l'étude sur les immeubles afin de vérifier la conformité aux normes de sécurité – d'une valeur de 2 375 \$. Il en résulte que certains services offerts dans ces immeubles ne sont plus accessibles au public;
- l'acquisition d'équipement pour pallier aux carences à ce niveau et relever la performance du Service de l'entretien – au coût d'environ 12 800 \$.

**1.3 La prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.**

**i. Description**

Dans le cadre de la mise en valeur de son territoire, la CCBN doit faire connaître son histoire, devenir une référence en matière d'histoire des batailles et de la Conquête. Elle doit donc être dynamique et assurer la prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation à ses richesses, à son histoire et celle du pays.

Elle atteint ce résultat stratégique au moyen d'expositions, d'activités d'animation, de tours guidés, de présentations de spectacles et d'activités promotionnelles et publicitaires et de diffusion d'information par divers supports.

**ii. Affectation des ressources**

Les ressources allouées pour l'atteinte du résultat souhaité constituent principalement le budget régulier du Service à la clientèle, du Service des communications et du Service culturel et technique. Occasionnellement, un budget spécial pour la réalisation d'un ou de projets spécifiques est alloué pour l'atteinte du résultat stratégique. Celui-ci est présenté au niveau des initiatives.

En 2003-2004, la situation financière de base pour chacun des services pour l'atteinte de ce résultat a été :

Elle doit aussi assurer le maintien du caractère paisible du parc tout en en faisant un endroit dynamique et accessible pour la population.

## **ii. Affection des ressources**

Les ressources allouées pour l'atteinte de ce résultat stratégique constituent principalement le budget régulier du Service de l'entretien, du Service de la sécurité et de l'opération des stationnements payants. Occasionnellement, un budget spécial pour la réalisation d'un projet spécifique est aussi alloué.

En 2003-2004, pour chacun des services, la situation est la suivante :

	l'entretien	la sécurité	les stationnements
-Dépenses prévues	1 293 000 \$	381 000 \$	206 000 \$
-Autorisations totales reçues	1 293 000 \$	381 000 \$	206 000 \$
-Dépenses réelles	1 293 000 \$	381 000 \$	206 000 \$
-ÉTP	14,75	1	5

## **iii. Les plans et priorités**

En 2003-2004, les plans et priorités pour l'atteinte du résultat stratégique ont surtout consisté à la consolidation et à la poursuite des actions régulières ainsi qu'à la gestion des ressources humaines, dont :

- l'entretien des biens meubles et immeubles, des véhicules et des infrastructures;
- la réalisation progressive du plan d'opération et d'investissement à long terme de la CCBN visant la réfection des principales infrastructures et la protection des biens;
- l'obtention de l'aide de la Ville de Québec pour la réalisation de certains travaux et prêts d'équipements;
- le maintien d'un service de sécurité en tout temps.

## **iv. Initiatives et résultats**

En plus de ses opérations régulières, la CCBN a mis l'accent sur certaines activités et projets spéciaux afin de toujours améliorer la situation et d'atteindre le résultat stratégique souhaité. Les initiatives et résultats sont principalement :

- le maintien de l'aide de la Ville de Québec estimée à environ 100 000 \$;
- le réaménagement au coût de 200 000 \$ d'une partie du terrain de stationnement Laurier et de celui du Manège militaire dans le cadre d'une entente de partenariat avec la Défense nationale de manière à pouvoir maintenir le niveau de revenus escomptés en la matière;

- tenir des activités d'animation, faire découvrir la valeur patrimoniale et sensibiliser la population à l'importance de la protection de son environnement;
- élaborer divers projets pour l'amélioration du parc des Champs-de-Bataille en vue de son 100<sup>e</sup> anniversaire.

#### iv. Initiatives et résultats

Au cours de l'année, la CCBN a maintenu en général un haut niveau de qualité de ses aménagements horticoles qui contribuent à mettre en valeur les principaux attraits du parc. De plus, elle a contribué à assurer un environnement sain et propre, à préserver les espaces naturels et patrimoniaux et à mettre en valeur le rôle du gouvernement du Canada. Divers projets et initiatives ont été réalisés en regard de ces plans et priorités :

- réflexion et réaménagement des entrées piétonnes le long du chemin St-Louis en partenariat avec la Ville de Québec. Ces travaux ont été assumés par la Ville et la CCBN a remplacé la clôture dans le cadre de son programme d'entretien. L'investissement a été de l'ordre de 7 000 \$;
- entretien du Jardin du Canada pour une 2<sup>e</sup> année en contrepartie du paiement de ces services par Célébration Canada. Ce qui a été fait selon les standards de qualité en la matière. Ce budget a été de l'ordre de 20 000 \$;
- prolongement du personnel à l'automne de manière à maintenir les aménagements floraux le plus longtemps possible;
- tenue de l'activité publique « Grande fête de la nature » en collaboration avec le Service à la clientèle. Ce rendez-vous annuel permet aux Canadiens et aux Canadiennes de visiter en famille les serres du parc, qui se trouvent parmi les plus anciennes actives au Québec, de récolter une panoplie d'information des spécialistes en horticulture, en arboriculture et sur des sujets en lien avec la nature; aménagement du sentier de la nature et préparation de la signalisation et de panneaux d'interprétation – projet réalisé sur 2 ans – au montant de 30 000 \$;
- réalisation du jardin commémoratif du XIII<sup>e</sup> Congrès forestier mondial dont les coûts ont été assumés par l'organisation du congrès. Ce jardin dresse un portrait des arbres représentatifs des provinces et des territoires du Canada ainsi que des spécimens du monde entier qui leur sont jumelés permettant de rehausser les connaissances arboricoles des Canadiens et des Canadiennes;
- détermination de projets d'embellissement et de réaménagement d'ici 2008 qui ont été intégrés au plan d'opération et d'investissement à long terme.

### 1.2 La jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine

#### i. Description

Le principal défi de la CCBN, pour l'atteinte de ce résultat, est de maintenir l'équilibre entre ses vocations historique et urbaine sur son territoire, c'est-à-dire entre son rôle d'interprétation de l'histoire et l'utilisation de celui-ci pour des activités publiques populaires.

1.1 Un des plus prestigieux parcs au monde

I. Description

La CCBN doit assurer le respect du plan d'aménagement du parc réalisé au début du XX<sup>e</sup> siècle par le premier architecte paysagiste du Canada, M. Frédérick G. Todd et entrepris dans la foulée de la création des grands parcs urbains au monde. Elle doit préserver les aires naturelles, poursuivre l'aménagement de certaines zones de manière à répondre aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle, assurer l'embellissement de certains secteurs du parc pour qu'il demeure attrayant et esthétique. Les aménagements horticoles et arboricoles doivent être entretenus et maintenus pour protéger le couvert végétal, conserver le caractère champêtre et sa renommée de joyau patrimonial.

Toutes ces actions contribuent à maintenir des aménagements de qualité, à préserver la notoriété de ce parc et à offrir à la population canadienne l'un des plus prestigieux parcs au monde.

II. Affection des ressources

Les ressources allouées pour l'atteinte du résultat souhaité constituent principalement le budget régulier du Service des espaces verts. Occasionnellement, un budget spécial pour la réalisation d'un projet spécifique est alloué pour l'atteinte du résultat stratégique.

En 2003-2004, la situation financière pour l'atteinte de ce résultat a été :

-Dépenses prévues	685 000 \$
-Autorisations totales reçues	685 000 \$
-Dépenses réelles	685 000 \$
-ÉTP	7,5

III. Les plans et priorités

Pour 2003-2004, les plans et priorités pour l'atteinte de ce résultat stratégique étaient de :

- poursuivre la mise en valeur des principaux attraits du parc;
- améliorer les aménagements en bordure des plaines d'Abraham et réaménager les entrées piétonnes du parc;
- assurer l'entretien pour une 2<sup>e</sup> année du Jardin du Canada;
- maintenir les aménagements floraux plus longtemps l'automne, compte tenu de la prolongation de la saison touristique dans la région de Québec;



couramment afin d'assurer la préservation du site et la sécurité sur celui-ci, lors de grands rassemblements et de manière à maintenir l'équilibre souhaité.

Quant aux pressions subies en regard de certains aménagements, la CCBN a dressé un plan d'opération et d'investissement et le tient à jour. Ainsi, elle souhaite pouvoir procéder à des réflexions avant son 100<sup>e</sup> anniversaire de manière à ce que le site soit en beauté pour cette occasion et aussi pour mieux rencontrer ses obligations opérationnelles. De plus, le parc se doit de projeter une image de prestige du gouvernement du Canada aux chefs d'Etat et aux nombreux visiteurs qui assisteront vraisemblablement aux nombreux événements prévus pour marquer le 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec et qui seront tenus sur le parc.

De même, en prévision de cet événement, la planification prévoit des éléments d'interprétation nouveaux pour souligner le 100<sup>e</sup> anniversaire. Un comité est en fonction, diverses actions en vue d'établir des partenariats sont en cours et un plan de communication a été développé pour annoncer cet anniversaire.

En prévision de 2009 et 2010, le plan d'action ci-dessus mentionné tient compte des projets envisagés. Des partenariats sont en voie de développement et la CCBN entend profiter de ces occasions privilégiées pour davantage faire connaître notre histoire.

Toutefois, en regard des événements prévus pour souligner 2008, 2009 et 2010, le budget de la CCBN s'avère insuffisant pour atteindre l'ensemble de ses objectifs. En ce sens, la CCBN ne prévoit pas pouvoir allouer suffisamment de fonds par la réaffectation de ses propres ressources. Il est évident que tous les efforts seront faits pour l'établissement de partenariats, mais il demeure possible que ceux-ci ne pourront suffire pour répondre à tous les besoins de la CCBN.

Concernant l'état du réseau routier et piétonnier de la CCBN, une première phase de travaux a été réalisée en 1999 pour améliorer ce réseau et minimiser les risques pour les usagers. Toutefois, il s'avère que d'autres travaux de réflexion seraient nécessaires pour compléter les travaux entrepris. Vu l'ampleur des travaux, la CCBN devra selon toute vraisemblance identifier des ressources pour les compléter.

Finalement, en regard des locaux, la CCBN a déclaré fortement son intérêt à se voir confier la gestion d'un immeuble à proximité de ses locaux actuels qui est déclaré excédentaire par la Défense nationale. Le plan d'opération et d'investissement de la CCBN prévoit également que des ressources financières sont requises pour la mise à la norme de certains immeubles ainsi que pour rehausser les services publics.



Comme mentionné précédemment, c'est en 2008 que la CCBN célébrera son 100<sup>e</sup> anniversaire; il correspond au 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec, le parc ayant été le « projet d'envergure » réalisé à Québec pour son tricentenaire. La CCBN doit donc faire connaître cet événement marquant pour un organisme gouvernemental, se démarquer des événements du 400<sup>e</sup> et réaliser divers projets, dont des travaux de réaménagement, d'autres en vue d'assurer la sécurité des visiteurs ainsi qu'en regard de la commémoration. Notons que ces projets devront également être réalisés à l'instar de tous les réaménagements et des embellissements que la Ville de Québec et la Commission de la capitale nationale du Québec réalisent en périphérie du parc.

L'année 2008 sera suivie de deux années importantes pour le territoire de la CCBN car 2009 correspondra au 250<sup>e</sup> anniversaire de la bataille des plaines d'Abraham et 2010 à celui de la bataille de Sainte-Foy. De tels événements ne peuvent être passés sous silence; ils nécessiteront des actions concrètes pour mettre en valeur leur importance historique.

Il est également à noter que, de façon générale, la CCBN est confrontée à des situations difficiles : ses locaux administratifs sont exigus et entraînent des conditions de travail précaires pour ses employés; le manque de toilettes publiques au centre du parc est critiqué par nombre d'usagers y compris les personnes handicapées; quelques immeubles publics, dont le bureau administratif comportent certaines irrégularités aux niveaux des normes d'accessibilité.

En matière de défis et de risques, il faut également comprendre que le niveau d'entretien et de sécurité est fonction de l'utilisation du site. Il s'avère que celle-ci augmente depuis quelques années et la CCBN reçoit maintenant de plus en plus de demandes de groupes divers pour l'utilisation du parc. Une telle fréquentation implique l'attribution de ressources dans l'établissement des ententes pour le contrôle, l'entretien et le nettoyage du site et des bâtiments. Bien que certaines organisations doivent déboursier pour compenser ces travaux ou doivent les exécuter elles-mêmes, il n'en demeure pas moins qu'une pression se fait sentir sur les effectifs actuels de la CCBN. La CCBN estime qu'elle doit jouer un rôle socio-économique qui est majeur pour la région de Québec, en ce sens qu'elle administre un parc considéré comme étant prisé pour l'accueil d'événements de grandes envergures. Cependant, il n'est pas toujours possible d'évaluer avec précision les impacts au préalable.

### **c) Moyens mis en œuvre pour réagir à ceux-ci**

Bien que ses actions soient coordonnées, que des efforts soient déployés continuellement pour rencontrer sa vision et la mission qu'elle se donne et accroître le niveau de service et de qualité, des mesures particulières ont été prises et suivies en 2003-2004 par la CCBN afin de réagir aux risques et aux défis qu'elle rencontre.

Il y a lieu de souligner notamment en regard des pressions sur le territoire de la CCBN, que des mesures particulières et des exigences d'utilisation sont établies et révisées

**b) Haut niveau de rendement, des risques et des défis**

**1. Haut niveau de rendement**

Selon la vision de la CCBN, elle doit faire du parc des Champs-de-Bataille un lieu de ressourcement national où tous les Canadiens et toutes les Canadiennes pourront s'identifier à l'histoire du Canada afin de mieux saisir sa réalité et contribuer au renforcement du sentiment d'appartenance des citoyens envers le Canada.

La mission de la CCBN est de s'assurer que toutes les richesses culturelles, récréatives, naturelles et scientifiques du parc soient développées dans le meilleur intérêt des Canadiens et des Canadiennes, de contribuer à rehausser l'image du gouvernement du Canada au cœur de la capitale de la province de Québec et de maintenir l'équilibre entre la vocation historique du site et son rôle de parc urbain.

**2. Risques et défis**

Le parc des Champs-de-Bataille est devenu, au fil des ans, un site rassembleur, situé au cœur de la ville de Québec et il représente une entité fédérale importante par son étendue, sa position stratégique et son niveau de fréquentation, soit plus de 4 000 000 de visiteurs/usagers par année. Il est d'ailleurs très convoité pour la tenue des principaux événements publics d'envergure à Québec, que ce soit les événements sociaux, sportifs, culturels ou récréatifs, notamment le Carnaval de Québec, la Fête nationale du Québec, la Fête du Canada, le Festival d'été de Québec, etc. Tous ces événements, devenus des incontournables et faisant parfois partie de la tradition, créent une pression sur l'intégrité du territoire et exigent des mesures particulières de conservation et des exigences d'utilisation du site afin, également, de maintenir l'équilibre souhaité.

La CCBN subit également des pressions dans divers domaines notamment par l'embellissement des aires en périphérie du parc et l'investissement financier réalisé par d'autres intervenants pour le développement de parcs ou d'autres de verdure, de musées ou d'attraites touristiques et culturels dans la région de Québec. Ces interventions obligent la CCBN à redoubler d'efforts de façon à demeurer concurrentielle et parfois à accélérer les travaux de réaménagements de certains secteurs du parc.

Certaines infrastructures du parc nécessiteraient d'importantes réflexions dues à leur âge. À titre d'exemple, une étude réalisée en 1998 pour la CCBN a démontré que le réseau routier et piétonnier comporte des risques pour les usagers du fait de leur détérioration.

Il est important de noter que la CCBN n'est pas à l'abri d'une baisse d'achalandage touristique pour des raisons hors de son contrôle, de la mauvaise température, ni d'un imprévu qui pourrait entraîner des baisses dans ses revenus et les services qu'elle dispense.

**b) Recommandations de comités parlementaires**

ou réalisés afin de rehausser l'offre dans certains domaines notamment de l'histoire et de la nature.

La CCBN n'a fait l'objet en 2003-2004 d'aucun examen par des comités parlementaires.

**2.2 Contexte**

**a) Raison d'être de la Commission**

Créée en 1908 en vertu de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Edouard VII, chap. 57, le mandat de la CCBN est :

- d'acquiescer et conserver les grands Champs-de-Bataille historiques de Québec;
- les convertir en un parc national;
- préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures;
- les mettre en valeur afin que la population bénéficie de ses richesses.

Le territoire administré par la CCBN comprend :

- les plaines d'Abraham, site de la bataille de 1759 opposant Wolfe et Montcalm;
- le parc des Braves, témoin de la bataille de Sainte-Foy en 1760;
- le parc Saint-Denis à l'est de la Citadelle de Québec surplombant le Cap-aux-Diamants;
- la Maison de la découverte des plaines d'Abraham sise sur l'avenue Wilfrid-Laurier qui comprend entre autres l'exposition « Odyssée Canada »;
- la Maison patrimoniale Louis-S.-St-Laurent sise au 201, Grande Allée Est à Québec qui fut la résidence principale de l'ancien premier ministre du Canada de 1913 jusqu'à sa mort en 1973;
- une exposition au Centre d'interprétation de la CCBN située au sein du Musée national des beaux-arts du Québec (Musée du Québec);
- les voies de circulation limitrophes, deux tours Martello sur le site même et une tour dans la ville de Québec.

Ces actions doivent donc faire connaître l'histoire du pays, permettre la conservation et la mise en valeur de l'un des parcs historiques les plus importants au pays et du plus imposant parc urbain à Québec, contribuer à renforcer les liens entre les citoyens et les citoyens, développer un sentiment de fierté et d'appartenance envers un site prestigieux du gouvernement du Canada, promouvoir et célébrer la diversité culturelle et linguistique canadienne. En somme, la CCBN permet aux Canadiens et aux Canadiennes de mieux comprendre leurs origines, de connaître davantage leur pays et leur histoire et surtout de le considérer comme patrimoine à partager et à préserver pour les générations futures.

## **PARTIE II : Sommaire du rendement**

### **2.1 Sommaire du rendement de la Commission**

#### **a) Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP**

Tout au long de l'année financière 2003-2004, la Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) a poursuivi sans relâche ses actions courantes en regard de la conservation et de la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille de Québec, le premier parc historique au pays et le plus important parc urbain au cœur de la ville de Québec. C'est sur ce site que d'importantes pages de l'histoire du Canada se sont déroulées et qui ont été déterminantes pour le sort de l'Amérique. C'est aussi sur ce site que se déroulent annuellement d'importantes activités d'envergure nationales et internationales. La CCBN s'efforce de maintenir constamment l'équilibre entre ces deux vocations.

Au cours de l'année, la CCBN a entrepris de planifier d'importants événements pour 2008, 2009 et 2010 notamment son 100<sup>e</sup> anniversaire et le 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de Québec. De plus, malgré un contexte difficile dû à des facteurs incontrôlables, comme la baisse de la clientèle touristique dans la région de Québec, occasionnée entre autres par le Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS), elle a réussi à atteindre ses objectifs de revenus. Ces derniers sont essentiels au maintien d'un bon niveau de fréquentation à ses activités et services et pour obtenir des résultats satisfaisants en regard de ses engagements.

#### **\* Un des plus prestigieux parcs au monde**

La CCBN a satisfait pleinement aux attentes qu'elle s'était fixées. Elle a maintenu la qualité de l'entretien tant horticole, arboricole que de façon générale dans le respect constant du plan d'aménagement du parc et de son caractère champêtre.

#### **\* La jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine**

La CCBN a satisfait pleinement aux attentes qu'elle s'était fixées en ce qu'elle a maintenu l'accessibilité, en toute sécurité, à plus de 4 000 000 de visiteurs/utilisateurs et permis la tenue de plusieurs activités de toute nature sur le parc des Champs-de-Bataille tout en conservant sa vocation historique et urbaine.

#### **\* La prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays**

La CCBN a satisfait pleinement aux attentes qu'elle s'était fixées. Tous les services ont été maintenus au même niveau de qualité; certains éléments nouveaux ont été aménagés

## DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement (RMR) de 2003-2004 de la COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.



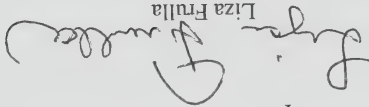
André Juneau  
Président  
30 août 2004



## **Le Portefeuille du Patrimoine canadien**

Ministère du Patrimoine canadien  
Bibliothèque et Archives du Canada  
Centre national des Arts  
Commission de la capitale nationale  
Commission de la fonction publique  
Commission des champs de bataille nationaux  
Commission des relations de travail dans la fonction publique  
Condition féminine Canada  
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes  
Conseil des Arts du Canada  
Fondation canadienne des relations raciales  
Musée canadien de la nature  
Musée canadien des civilisations  
Musée des beaux-arts du Canada  
Musée des sciences et de la technologie du Canada  
Office national du film  
Société Radio-Canada  
Téléfilm Canada

Canada


 Liza Frulla

Ce rapport sur le rendement présente les réalisations que la Commission des champs de bataille nationaux a accomplies en collaboration avec différents intervenants et partenaires. Le gouvernement du Canada et ses employés sont fiers d'appuyer et de promouvoir nos artistes, nos langues officielles et notre patrimoine culturel au pays et à l'étranger, et ce rapport en est le plus vibrant témoignage.

Situé au cœur de la ville de Québec, le parc des Champs-de-Bataille de la Commission des champs de bataille nationaux est devenu au fil des ans le site idéal pour accueillir diverses manifestations. Chaque année, la Commission offre une gamme d'activités éducatives et d'interprétation qui permettent aux Canadiens et Canadiennes de découvrir leur riche patrimoine et de comprendre le rôle que joue la Commission en racontant l'histoire du Canada.

En tant que membre du portefeuille du Patrimoine canadien, la Commission des champs de bataille nationaux collabore avec de nombreux partenaires afin de resserrer les liens entre les Canadiens et de mieux faire connaître les diverses communautés du Canada.



Notre façon de relever les défis et de profiter pleinement de toutes les possibilités qui se présentent est un élément fondamental de notre identité collective en cette ère de changement. Les efforts que nous déployons pour atteindre nos objectifs nous inspirent un sentiment de fierté renouvelé. Nous devons saisir toutes les occasions de mettre en valeur notre dualité linguistique, notre diversité culturelle et notre volonté de faire place à tous et à toutes.

Ministre  
du Patrimoine canadien



Minister  
of Canadian Heritage

Ottawa, Canada K1A 0M5

## PARTIE VI : Annexes

d) Normes de services .....	23
e) Développement durable .....	24
f) Entente-cadre pour l'union sociale .....	24
g) L'initiative d'amélioration des services .....	25
Rapport concernant l'imposition des frais d'utilisation externe .....	26
Annexe 1 : Rendement financier .....	27
Aperçu du rendement financier .....	27
Tableaux financiers applicables à la Commission .....	27
1. Sommaire des crédits approuvés .....	27
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles .....	28
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles .....	29
4. Recettes .....	30
Annexe 2 : Groupement des rapports .....	31
Réservoir de stockage .....	31
Rapports annuels prévus par la Loi et autres rapports ministériels .....	31
Etats financiers .....	32
Annexe 3 : Autres renseignements .....	45
Personnes ressources .....	45
Lois appliquées et règlements connexes .....	45

# TABLE DES MATIÈRES

## PARTIE I : Message

Message de la ministre du Patrimoine canadien .....	5
Déclaration de la direction .....	7

## PARTIE II : Sommaire du rendement

2.1 Sommaire du rendement de la Commission .....	8
a) Progrès et rendement par rapport aux engagements pris dans le RPP .....	8
b) Recommandations de comités parlementaires .....	9
2.2 Contexte .....	9
a) Raison d'être de la Commission .....	9
b) Haut niveau de rendement, des risques et défis .....	10
1. Haut niveau de rendement .....	10
2. Risques et défis .....	10
c) Moyens mis en œuvre pour réagir à ceux-ci .....	11
2.3 Modèle logique de haut niveau .....	13
a) Résultats stratégiques .....	13
1.1 Un des plus prestigieux parcs au monde .....	13
1.2 La jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique .....	14
et urbaine .....	14
1.3 La prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays .....	16

## PARTIE III : Explication sur le rendement

3.1 Résumé du rendement .....	19
3.2 Rendement par résultat stratégique .....	19
3.2.1 Offrir un des plus prestigieux parcs au monde .....	19
3.2.2 Permettre la jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine .....	20
3.2.3 Assurer la prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, son histoire et celle du pays .....	21

## PARTIE IV : Initiatives à l'échelle gouvernementale

a) Modernisation de la fonction de contrôleur .....	23
b) Gestion des ressources humaines .....	23
c) Gouvernement en direct .....	23



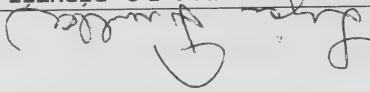


# COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

Rapport sur le rendement

Pour la période  
se terminant le  
31 mars 2004

HONORABLE LIZA FRULLA, P.C., DÉPUTÉE  
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : [http://www.lbs-sct.gc.ca/ma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/ma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats – soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne – et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/ma/dpr/dpr1.asp>

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [rma-mrt@lbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrt@lbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilité basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des  
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BTJ1-4/49-2004  
ISBN 0-660-62651-9



# Commission des champs de bataille nationaux Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004

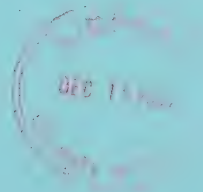




# National Defence

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2004



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/50-2004  
ISBN 0-660-62652-7

## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

**Comments or questions can be directed to:**  
Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)





National  
Defence

Défense  
nationale



# **National Defence**

## **Departmental Performance Report**

For the period ending  
March 31, 2004

The Honourable Bill Graham, P.C., M.P.  
Minister of National Defence

**Canada**







## Minister's Message

I am honoured to present to Parliament and the people of Canada the 2003-2004 Departmental Performance Report for the Department of National Defence and the Canadian Forces.

Over the past few years, I have had the opportunity to see first-hand the dedication, professionalism and outstanding work performed by the Department and the Canadian Forces. Whether it is protecting Canadians here at home, helping to secure the North American continent, or contributing to international peace and security, Defence has made a real difference in the lives of Canadians and people in need throughout the world. Canada has asked a great deal of the men and women of the Canadian Forces over the past decade; however, I am proud to say that they have consistently met, and very often exceeded, expectations.

The international campaign against terrorism was the major focal point of Defence's activities over the past twelve months. With *Operation ATHENA*, Canada was the largest troop-contributing nation to the International Security Assistance Force – the UN-mandated, NATO-led force in Afghanistan. In February 2004, Canadian Lieutenant-General Rick Hillier assumed command of the overall international mission – the most significant command held by a member of the Canadian Forces since the Suez crisis in 1956. Over the past year, approximately 4,000 Canadian Forces personnel helped to bring security and stability to the Afghan capital of Kabul. They also worked with their counterparts from Foreign Affairs Canada and the Canadian International Development Agency to implement Canada's "3-D" approach to international affairs – that is the integration of Canada's diplomatic, defence, and development efforts. The resolution of today's international conflicts calls for new approaches and the Canadian Forces have demonstrated an excellent capacity to employ new strategies and technologies in dealing with these complex and dangerous situations.

The Canadian Forces also made significant contributions to a number of other international operations last year. From the Multinational Interim Force in Haiti to NATO's Stabilization Force in Bosnia-Herzegovina, the Canadian Forces did their part in bringing peace and stability to the international community.

Tragically, Canada's international role came with a high price. In two separate incidents, in October 2003 and January 2004, three Canadian soldiers serving in Afghanistan were killed. Canadians were also saddened by the death of one of our submariners in the recent accident on *HMCS Chicoutimi*. The courage and sacrifice of these men will not be forgotten.

Here at home, the Canadian Forces continued to protect our airspace and coastal approaches. For example, through *Operation NOBLE EAGLE*, Canadian and American fighter and Airborne Warning and Control System aircraft patrolled the skies over North America to identify and intercept suspect aircraft. Since September 11, 2001, our air forces have flown more than 30,000 missions to prevent and defend against potential terrorist attacks.

Defence also came to the aid of Canadians over the past year. In August 2003, for example, more than 2,500 Regular and Reserve Force personnel assisted the Province of British Columbia in fighting forest fires and protecting communities. In September, more than 1,000 Canadian Forces



members came to the assistance of the people of Nova Scotia in the aftermath of Hurricane Juan. The Canadian Forces, in cooperation with the Canadian Coast Guard, also responded to nearly 1,121 aeronautical, maritime and humanitarian search and rescue incidents.

While ensuring that Defence continues to meet its commitments at home and abroad, we have also made significant progress in preparing the Department of National Defence and the Canadian Forces for the challenges of the future. For example, significant investment has been made in recent years to ensure that the Canadian Forces have the equipment they need to operate effectively in the 21<sup>st</sup> century. Since December 2003, the government has committed more than \$7 billion for new equipment for the Canadian Forces, including the Maritime Helicopter Project, Mobile Gun System, Joint Support Ships, and Fixed-Wing Search and Rescue Aircraft. While the modernization of our military and military equipment is not complete, this government is committed to investing in the right mix of relevant capabilities to meet Canada's defence and security commitments.

We are also committed to taking care of the men and women of the Canadian Forces and their families. With this in mind, we have focused on doing a better job in balancing operational deployments with family life and training needs. We have begun to reduce our operational commitments and are undertaking a regeneration period for the Canadian Forces. Defence is also focusing its recruitment and retention efforts on military trades under pressure to ease the current strain on our uniformed members. Finally, as part of Budget 2004, the government introduced income tax exemptions for Canadian Forces members serving on high-risk international operations as a way to recognize the unique sacrifices made by the men and women of the Canadian Forces.

Over the past year, the government also initiated a Defence Review that will enable us to define a new defence policy for Canada, well adapted to current and future realities. Broadly speaking, the Defence Review will identify Canada's key defence priorities and requirements. It will, in other words, help us determine what kind of military Canada will need in the future. The Defence Review will be submitted for parliamentary review and consultation later this fall.

As we conduct the Defence Review, however, we are not standing still. In the recent Speech From the Throne, the government committed to increasing the size of the Canadian Forces by 5,000 Regular Force personnel in order to allow our military to assume an even greater role in bringing peace, security and democracy to troubled nations. We are also moving forward on our commitment to increase the size of Canada's Reserve Force in order to strengthen our ability to respond to domestic crises. And, in moving forward on these commitments, I am determined to secure additional funding for the Department and the Canadian Forces.

As the government looks to invest in Defence, however, we must ensure that we are getting the most out of taxpayers' dollars. This means putting sound management principles into practice. It also means conducting government business with transparency and accountability, and always complying with the highest ethical standards. Above all, it means reallocating resources from lower to higher priorities and focusing on the key defence capabilities that Canada will need in the future. The Canadian Forces, like every modern military in the world, must be transformed and adapted to meet the challenges of a changing international security environment.



This past year was marked by challenge and sacrifice, but also great success. We will continue to build on the significant progress that has been made to ensure that Defence has the policy direction, people, equipment and resources it needs to protect Canada and Canadians, defend North America in cooperation with the United States, and continue to contribute to international peace and security. Ultimately, however, it will be the sacrifice, dedication and professionalism of the members of the Defence team that will ensure that we continue to exceed the expectations of Canadians. I am very proud to be part of this team.

**The Honourable Bill Graham, P.C., M.P.**  
**Minister of National Defence**



## Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Performance Report for National Defence.

This report was prepared in accordance with the reporting principles and other requirements contained in the 2003–2004 *Departmental Performance Report Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–2004.

W. P. D. Ekecock  
Deputy Minister  
October 22, 2004





## Table of Contents

An electronic version of this report can be obtained at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr_e.asp)

Hyperlinks to supplemental information are embedded in the electronic version.

<b>MINISTER'S MESSAGE.....</b>	<b>I</b>
<b>MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT .....</b>	<b>IV</b>
<b>SECTION 1: THE BENEFITS OF DEFENCE INVESTMENT .....</b>	<b>1</b>
THE DEFENCE MISSION .....	1
THE DEFENCE PORTFOLIO .....	2
KEY PARTNERS AND STAKEHOLDERS.....	3
MODERN MANAGEMENT IN DEFENCE .....	3
PERFORMANCE MANAGEMENT AND THE BALANCED SCORECARD .....	4
SUMMARY OF PERFORMANCE: NATIONAL DEFENCE .....	6
<i>Defence Achievements</i> .....	6
<i>Strategic Outcome: Conduct Operations</i> .....	6
<i>Strategic Outcome: Generate Forces</i> .....	7
<i>Strategic Outcome: Sustain Forces</i> .....	8
<i>Strategic Outcome: Command and Control</i> .....	9
<i>Strategic Outcome: Corporate Policy and Strategy</i> .....	10
<b>SECTION 2: INFLUENCES ON PERFORMANCE .....</b>	<b>13</b>
PLANNING CONSIDERATIONS .....	13
<i>The New Security Environment</i> .....	13
<i>Developments in the United States</i> .....	14
<i>Developments in NATO, the U.N. and the E.U.</i> .....	14
<i>The International Campaign Against Terrorism</i> .....	14
<i>Technological Change and the Revolution in Military Affairs</i> .....	15
<i>Demographics and the Changing Face of Canada</i> .....	15
<i>Budget 2003 and Fiscal Dynamics</i> .....	15
RISKS, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES .....	15
<b>SECTION 3: CORPORATE PRIORITIES FOR DEFENCE .....</b>	<b>21</b>
RESPONDING TO THE NEW SECURITY ENVIRONMENT .....	21
PUTTING PEOPLE FIRST .....	21
OPTIMIZING DEFENCE AND SECURITY CAPABILITIES .....	21
ENSURING VALUE FOR MONEY AND MAXIMIZE MANAGEMENT EFFECTIVENESS .....	21
ENHANCING RELATIONSHIPS .....	22
<b>SECTION 4: DEPARTMENTAL PERFORMANCE .....</b>	<b>23</b>
MANAGEMENT FRAMEWORK .....	23
<i>Planning, Reporting and Accountability Structure</i> .....	23
<i>Relationship between Corporate Priorities for Defence and Capability Programs</i> .....	24



CAPABILITY PROGRAMS .....	25
<i>Conduct Operations</i> .....	25
<i>Generate Forces</i> .....	30
<i>Sustain Forces</i> .....	37
<i>Command and Control</i> .....	45
<i>Corporate Policy and Strategy</i> .....	50
<b>SECTION 5: SELECTED DEFENCE PORTFOLIO ORGANIZATIONS .....</b>	<b>64</b>
OFFICE OF CRITICAL INFRASTRUCTURE AND EMERGENCY PREPAREDNESS .....	64
COMMUNICATIONS SECURITY ESTABLISHMENT AND THE NATIONAL CRYPTOLOGIC PROGRAM ..	65
DEFENCE RESEARCH AND DEVELOPMENT CANADA .....	67
THE RESERVE FORCE .....	70
NATIONAL SEARCH AND RESCUE SECRETARIAT AND NATIONAL SEARCH AND RESCUE PROGRAM .....	76
THE OFFICE OF THE JUDGE ADVOCATE GENERAL .....	81
THE OFFICE OF THE OMBUDSMAN FOR NATIONAL DEFENCE AND THE CANADIAN FORCES .....	84
<b>SECTION 6: CONSOLIDATED REPORTING .....</b>	<b>86</b>
ALTERNATIVE SERVICE DELIVERY .....	86
PROCUREMENT AND CONTRACTING .....	86
MATERIEL MANAGEMENT .....	86
SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY .....	86
STATUS OF FUEL STORAGE TANKS ON DND LAND .....	86
<b>SECTION 7: FINANCIAL AND DEPARTMENTAL OVERVIEW .....</b>	<b>87</b>
DEPARTMENTAL RESOURCE CONSUMPTION .....	87
<i>Table 1: Financial Requirements by Authority</i> .....	88
<i>Table 1.1: Expenditures by Authority</i> .....	89
<i>Table 1.2: Impact of December 12, 2003 Announcements</i> .....	89
<i>Table 2: Departmental Planned versus Actual Spending by Capability Program 2003–2004</i> .....	90
<i>Table 3: Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending, by Capability Program</i> .....	91
<i>Table 4: Revenues by Capability Program</i> .....	92
<i>Table 5: Statutory Payments<sup>1</sup> by Capability Program</i> .....	92
<i>Table 6: Transfer Payments by Capability Program</i> .....	93
<i>Table 7: Loans, Investments and Advances</i> .....	93
<i>Table 8: Contingent Liabilities</i> .....	94
PLANNED FULL-TIME EQUIVALENTS .....	94
<i>Table 9: Civilian FTEs by Capability Program</i> .....	94
<i>Table 10: Military (Regular Force) FTEs</i> .....	94
<i>Table 11: Combined Civilian and Military (Regular Force) FTEs</i> .....	95
<i>Table 12: Summary of Civilian FTEs by Occupational Group</i> .....	95
<i>Table 13: Summary of Military (Regular Force) FTEs by Rank</i> .....	96
DEPARTMENTAL CAPITAL SPENDING .....	97
<i>Table 14: Details on Project Spending — Capital Equipment Program</i> .....	97
<i>Table 15: Capital Construction Program – Spending over \$60 million</i> .....	100



<i>Table 16: Status Report on Major Crown Projects.....</i>	<i>100</i>
<b>SECTION 8: ADDITIONAL INFORMATION .....</b>	<b>101</b>
CF INTERNATIONAL DEPLOYMENTS IN 2003–2004.....	101
<i>Africa.....</i>	<i>101</i>
<i>Arabian Gulf Region and Southwest Asia.....</i>	<i>102</i>
<i>Central America and the Caribbean.....</i>	<i>103</i>
<i>Europe and the Balkans.....</i>	<i>103</i>
<i>Middle East.....</i>	<i>104</i>
<b>APPENDICES .....</b>	<b>106</b>
APPENDIX A: KEY PARTNERS .....	106
APPENDIX B: LEGISLATION AND REGULATIONS ADMINISTERED.....	106
APPENDIX C: RECOGNIZING INDIVIDUAL AND TEAM ACHIEVEMENTS .....	106
<b>ORGANIZATION CHART .....</b>	<b>107</b>
<b>CONTACTS.....</b>	<b>108</b>
<b>INDEX .....</b>	<b>109</b>





## Section 1: The Benefits of Defence Investment

Every day, Defence<sup>1</sup> is active on many fronts, ensuring that Canada's security and defence needs are met and interests are protected. With thousands of personnel deployed abroad on a variety of missions, and dozens of defence attachés covering the globe, Defence plays a key role in contributing to international peace and security enhancing Canada's reputation and promoting Canada's interests and values worldwide.

At home, the Canadian Forces (CF) protects the integrity of our borders, provides disaster relief as needed, supports other government departments and agencies, and helps enforce Canadian law within our jurisdiction. The CF also contributes to the defence of North America in partnership with the U.S.

Defence also touches Canadians' day-to-day lives in many ways. As Canada's largest public sector employer, Defence contributes to local economies across Canada through official spending and investment. It provides leadership in innovation through research and development initiatives, assists health agencies in major emergencies, and protects the environment by conducting research and participating in the clean-up of contaminated sites.

Through the work of its various component organizations, Defence has become an important part of Canada's history, heritage and identity. With a presence in every province and territory of Canada, in virtually every major Canadian community, and in missions abroad, Defence is one of Canada's most recognizable national institutions.

Detailed information related to the Defence contribution to Canada's success is available throughout this report, particularly in sections 4 and 5.

### *The Defence Mission*

The mission of the Department of National Defence (DND), the Canadian Forces (CF) and the organizations and agencies that make up the National Defence portfolio is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

More specifically, the CF is called upon in three major roles:

- protecting Canada;
- defending North America in co-operation with the United States; and
- contributing to international peace and security.

To succeed in these tasks, Defence provides many services that benefit Canadians directly. We contribute to **domestic** defence and security in many ways, including the following:

- surveillance and control of Canadian approaches and territory;
- support to other government departments and agencies, such as Fisheries and Oceans Canada, Foreign Affairs Canada, Environment Canada and the Royal Canadian Mounted Police;
- national search and rescue services;

<sup>1</sup> The Department of National Defence (DND), the Canadian Forces (CF) and the organizations and agencies that make up the National Defence portfolio are collectively referred to as Defence.





- humanitarian assistance and disaster relief;
- aid of the civil power;
- support to the federal response to terrorism and other asymmetric threats;
- critical infrastructure protection and emergency preparedness; and
- support to major international events held in Canada.

In **North America**, DND and the CF contribute to continental defence in co-operation with the U.S. In total, Canada and the U.S. are co-signatories to more than 80 treaty-level defence agreements and 250 memoranda of understanding. Canada and the U.S. are partners in North American Aerospace Defence Command (NORAD), and our armed forces continuously share intelligence and security information, and train together in joint and combined exercises. Canada-U.S. military co-operation has been further enhanced with the formation of the Bi-National Planning Group, which establishes contingency plans for the defence of North America against maritime threats and for responses to land-based contingencies, including natural disasters.

**Internationally**, Canada participates in multilateral operations under the auspices of the North Atlantic Treaty Organization (NATO), the United Nations (UN) and coalitions of like-minded nations. The CF makes significant contributions to several major international initiatives, including the U.S.-led Proliferation Security Initiative and NATO's Partnership for Peace. The CF also supports a wide range of arms-control activities, provides professional military education and training to other countries through the Military Training Assistance Program, maintains the Disaster Assistance Response Team to respond rapidly to humanitarian emergencies worldwide, and maintains the ability to protect Canadians in areas threatened by conflict and evacuate them to safety, as seen recently in Haiti.

## ***The Defence Portfolio***

The Defence mission is carried out by DND, the CF and a group of related organizations and agencies, including the Communications Security Establishment (CSE) and Defence Research and Development Canada (DRDC).

The CF also maintains:

- a police service, comprising the Military Police and the National Investigation Service, operating under the Canadian Forces Provost Marshal;
- a justice system, administered under the superintendence of the Judge Advocate General;
- chaplaincy services;
- extensive communications networks in Canada and abroad;
- firefighting services;
- medical and dental services, because CF members are excluded from both the *Canada Health Act* of 1984 and the Public Service Health Care Plan;
- youth programs, specifically the Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers;
- the Canadian Defence Academy;



- the Canadian Forces Grievance Authority;
- the Canadian Forces Housing Agency; and
- the Canadian Forces Personnel Support Agency.

Defence also includes the following organizations that report directly to the Minister of National Defence:

- the Canadian Forces Grievance Board;
- the Office of the Judge Advocate General;
- the Military Police Complaints Commission;
- the Office of the Department of National Defence and Canadian Forces Ombudsman;
- the National Search and Rescue Secretariat; and
- the Office of the CSE Commissioner.

The *National Defence Act* establishes DND and the CF as separate entities operating in close co-operation under the authority of the Minister of National Defence. The *National Defence Act* also assigns the Minister of National Defence relevant responsibilities, as well as responsibilities in the administration of the statutes, regulations and orders listed in Appendix B.

Accountability in DND and the CF is described in detail in *Organization and Accountability: Guidance for Members of the Canadian Forces and Employees of the Department of National Defence*. Specific accountability for results and associated performance measurement areas at the level of the Assistant Deputy Ministers and the Environmental Chiefs of Staff are detailed in the Defence Plan On-Line. The DND organization chart is found in Section 5 of this report.

## **Key Partners and Stakeholders**

Defence works with many Canadian and international partners that help support its mission, programs and activities. The broad scope of the Defence mandate is reflected in the complexity and diversity of our partners and stakeholders (see Appendix A for a comprehensive list).

Defence partnerships and relationships help support broader government efforts and priorities, and ensure horizontal co-ordination and co-operation on a range of security and public safety issues. In today's security environment, where domestic and international distinctions are becoming blurred, new and innovative partnerships and approaches are required. This situation presents Defence with unique opportunities to deliver on our mandate, including exploring ways to use our resources more strategically and to improve support to the priorities of the Government of Canada and the needs of Canadians.

## **Modern Management in Defence**

Defence was one of the five departments involved in the Modern Management pilot, and is now a key contributor to the advancement of the Modern Comptrollership initiative of the Treasury Board Secretariat. The *Modern Management in Defence* Final Report identifies the significant management improvements that were accomplished over a period of more than six years, including the three-year pilot phase that began in 1998–1999 and the three-year implementation



phase that ended on March 31, 2004. The investment by Treasury Board Secretariat of \$22.5 million in *Modern Management in Defence*, (including \$1 million for the Integrated Defence Management Framework (IDMF) and \$21.5 million for implementing the Financial Information Strategy), was matched by Defence with an investment of \$106 million.

*Modern Management in Defence* laid the groundwork for continuing the pursuit of management excellence using the new Management Accountability Framework (MAF) developed by the Treasury Board Secretariat.

DND and the CF have established advanced practices for three of the MAF elements:

- **Public Service and CF Values** (example: the Defence Ethics Program);
- **People** (examples: alternate dispute resolution mechanisms and the CF Quality of Life initiative); and
- **Learning, Innovation and Change Management** (examples: the Defence Learning Network and the Continuous Improvement Working Group).

Good management practices are firmly established in the following MAF elements:

- **Governance and Strategic Direction** (example: capability-based planning);
- **Results and Performance** (example: implementation of a trial “strategy map” and a “balanced scorecard” for strategic performance management);
- **Policy and Programs** (example: development of *Strategy 2025*, an updated long-term defence strategy that includes a strategic operating concept);
- **Risk Management** (example: risk management programs for nuclear safety, flight safety and air-worthiness, environmental protection, military operational planning, legal risk management, and capital project planning);
- **Stewardship** (examples: annual audit and evaluation work plans, monthly financial reports, an integrated long-term capital plan, and a strategy for the renewal of grants and contributions); and
- **Accountability** (example: the publication in April 2004 of *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*).

Defence is not a client-service organization, so the Client Service MAF element was not rated.

When Defence completed its first self-assessment against the MAF in December 2003, one of the key conclusions of the assessment is that Defence is well-managed.

## ***Performance Management and the Balanced Scorecard***

Performance management continues to move ahead at Defence with an assertive strategic agenda. Building on momentum achieved in previous years, this form of accountability will continue to generate results for Canadians. With full endorsement from the Defence Management Committee, the “balanced scorecard” is now the department’s preferred solution for strategic performance management. The process has only begun to cascade through the organization, but progress to date shows that it is both evolutionary and adaptable to the changes within Defence. The implementation of the balanced scorecard in Defence makes it possible to monitor strategic





objectives from four key perspectives across the entire organization. Using the balanced scorecard, departmental performance information has been presented to the Defence Management Committee in support of strategic decision-making, resulting in strategic discussions on such horizontal issues as human capital, readiness and resource management.

The balanced scorecard approach to performance management has now been successfully implemented not only by the Defence Management Committee, but also by some Groups and Commands. Others are in the developmental phase. The balanced scorecard sets out strategic objectives relevant to a specific level of management and attaches indicative performance measures to inform managers of progress toward the achievement of objectives, typically over a five-year span. The Base Service Index is used for CF bases and wings, to indicate support service performance. The Base Service Index is being developed to be fully compatible with, and capable of contributing data to, the balanced scorecard at the strategic level.

Regular reports on incremental progress and analysis of related issues distil available data for management action. The Defence Management Committee has now completed its first year of work using the balanced scorecard method. Other groups have proven the value of this approach over several years.

For example, the Performance Measurement Decision Support System (PMDSS), implemented on April 1, 1999 by the Office of the Judge Advocate General (JAG), has now been used to report JAG performance for five consecutive fiscal years. It comprises quantitative and qualitative assessment measures that compare performance results with standards set in more than 30 service-level agreements as well as standards prescribed by law and internally imposed. Three perspectives of JAG performance provide a multi-dimensional assessment of the value of the Office of the JAG to DND and the CF (its principal clients) and to the people of Canada. In fiscal 2003–2004, the JAG PMDSS identified two performance areas — “Prosecution Timeliness” and “Information Management” — that require improvement, while all other performance results exceeded standards. For more detail on the use of the balanced scorecard with the JAG PMDSS, see Section 5.

The Army has not only supported the central strategic performance management initiative, it has also maintained an internal automated performance measurement system based on a modified balanced scorecard. Overall performance is measured against five key measurement areas that satisfy the critical information requirements of the Chief of the Land Staff, specifically “Force Generation”, “The Army Team”, “Resource Management”, “Support to Government”, and “Image”. By means of a strategic sampling of critical measures from across the Army program, the Chief of the Land Staff is given a wide-ranging view of the Army’s overall health. The Army’s automated performance measurement system has been operational since May 2001, and encompasses four years of historical data.

Across the spectrum of Defence management, significant progress is being made in harmonizing performance management with other core Defence management processes, such as business planning and integrated risk management. Aligning performance management with all these processes will ensure that Defence Planning and Management is progressive and accountable in the future.



## **Summary of Performance: National Defence**

The last year was successful and productive for DND and the CF. Defence made significant contributions to international peace and security through operations abroad, and a positive difference in Canadian communities by assisting civil authorities in their efforts to overcome the effects of a variety of natural disasters. At the same time, we continued to transform the institution by acquiring key equipment and capabilities, by reallocating resources from low priorities to urgent requirements, and by launching quality of life initiatives to improve the day-to-day lives of CF members and Defence civilians.

- In total, we delivered a Defence program consistent with the Defence mission.

In 2003–2004, the CF continued its participation in the international campaign against terrorism. As *Operation APOLLO* drew to a close, the effort continued with the launch of *Operation ATHENA* and *Operation ALTAIR*. *Operation ATHENA* is proving particularly successful, and may turn out to be a model for the future of CF operations. As part of Canada's "3-D" approach — diplomacy, defence, and development — to rebuilding Afghanistan, the CF worked with other Canadian and international partners to improve the lives of Afghans.

The CF also made important contributions to several other missions across the globe. This is particularly true for the CF contribution to the NATO Stabilization Force (SFOR) in Bosnia-Herzegovina (*Operation PALLADIUM*). In 2003, NATO initiated the overall reduction of SFOR, and Canada has consequently begun to withdraw the bulk of its military presence from the Balkan region.

At home, the Regular and Reserve Force members of the CF came to the aid of Canadians in their communities, as civil authorities contended with various natural disasters such as forest fires and hurricanes. Also, the government entered formal discussions with the United States on possible Canadian participation in the ballistic missile defence of North America.

Defence was active on many other fronts, ranging from progress in policy areas (e.g., the defence policy review) to movement on the acquisition of equipment (e.g., fixed-wing SAR aircraft, the Joint Support Ship, the Mobile Gun System, the Mercedes-Benz "G-Wagon" and maritime helicopters) to improvements in resource management (e.g., development of the Strategic Capability Investment Plan and the reallocation of resources from low- to high-priority areas).

## **Defence Achievements**

The following summary highlights Defence achievements in fiscal year 2003–2004. Many initiatives were undertaken to achieve identified strategic outcomes that are not listed here, but are described in detail in sections 4, 5 and 6. Financial tables are provided in sections 7 and a detailed list of CF operations appears in Section 8. The electronic version of this report also contains many web links that lead to information about specific initiatives that may be of interest.

## **Strategic Outcome: Conduct Operations**

The Conduct Operations capability program comprises the ability to employ the range of military capabilities required to achieve assigned missions, when and where directed. A detailed description of CF operations and the various systems in place to ensure the success of these





operations is provided in Section 4 of this report. Detailed information on international operations can be found in Section 8.

#### ACHIEVEMENTS: CONDUCT OPERATIONS

- Remaining an active player on the world stage, Canada played a major role in the international campaign against terrorism and other operations around the world. Through its international engagements, the CF made a valuable contribution to Canadian diplomacy and interests.
- During fiscal 2003–2004, the CF deployed almost 13,000 personnel on domestic and international operations, with more than 10,000 personnel deployed outside Canada. The CF participated in a total of 20 international operations, and deployed about 3,700 personnel on international peace-support and coalition operations in locations such as Afghanistan, Bosnia-Herzegovina, the Arabian Gulf region and Haiti. These deployment figures meant that the CF had 6.07 percent of its total personnel deployed on multinational operations, the second-highest percentage in NATO after the United States at 8.03 percent. Deployed CF personnel distinguished themselves by their professionalism and dedication, and demonstrated that they are among the best-trained and most effective military personnel in the world.
- Defence continued to work with international organizations such as NATO and the U.N. to bring security and stability to many parts of the world.
- The CF participated actively in arms-control and arms-verification missions in support of a variety of treaties and agreements.
- Canada continued to fulfil its responsibilities as a partner in NORAD in the traditional mission of aerospace surveillance and control of the Arctic and Canada's coastal approaches. NORAD defended North America from domestic air threats through *Operation NOBLE EAGLE*. Across the U.S. and Canada, armed fighter and Airborne Warning and Control System aircraft were on alert and flew combat air patrols to identify and intercept suspect aircraft. Since September 11, 2001, NORAD has flown more than 30,000 sorties to deter, prevent and defend against potential terrorist attacks, and NORAD patrols were diverted more than 1,700 times in response to potential threats.
- At home, the CF continued to fulfil its defence objective of satisfying a wide range of requests for support from other government departments and agencies; for example, the CF assisted Public Safety and Emergency Preparedness Canada by supporting RCMP counter-drug operations and by providing security escorts for visiting U.S. Navy nuclear submarines. The CF also provided aid to civil authorities in four national crises: the public health emergency and widespread power failure in Ontario, the forest fires in British Columbia, and Hurricane Juan in Nova Scotia.
- In calendar year 2003, the three Joint Rescue Co-ordination Centres reported 7,499 search-and-rescue incidents, and the CF responded to 1,121 aeronautical, maritime and humanitarian search and rescue incidents.

### Strategic Outcome: Generate Forces

The General Forces capability program comprises the abilities to: recruit and train personnel; research, test and procure equipment; and design force structure to produce multipurpose, combat-capable military forces. Detailed information on initiatives related to Generate Forces is available in Section 4.

#### ACHIEVEMENTS: GENERATE FORCES

##### Recruitment and Training

- Activities to optimize the military human resources system and processes were initiated, and considerable progress was made in areas related to personnel recruitment, career management and the military occupation structure. Recruiting operations were streamlined through initiatives such as: introducing new application forms, implementing an electronic version of the CF Aptitude Test, and updating recruiting information aids, especially the website and videos.
- The modernization of the civilian human resources system and processes included several technology projects supporting "E-HR" (electronic HR), such as an electronic staffing interface with the Public Service Commission and self-service civilian leave applications, for which the planning phase has been completed. Human Resources – Civilian also developed a multi-year departmental civilian recruitment framework to correct shortages of critical competencies.

**ACHIEVEMENTS: GENERATE FORCES**

- A DND Leadership Competency Development Program for senior leaders and executives has been approved.
- A Learning and Professional Development Strategic Framework was established for civilians.
- Many initiatives were undertaken to provide specialized training for professionals such as public affairs practitioners and lawyers. Classroom and on-job training was complemented by the Defence Learning Network initiative that launched a trial Learning Management System by offering courses on-line for both Military and Civilian personnel.

**Public Security**

- DRDC led the development of the Public Security Technical Program to provide a co-ordinated, collaborative government-wide program to deliver science and technology solutions for public security problems.
- CSE created new products and services to deal with global security issues and assure the security of its information systems.

**National Procurement**

- During fiscal 2003–2004, the National Procurement program experienced significant pressures due to an imposed reduction of \$125 million directed by the Program Management Board but the implementation of the new Deputy Chief of Defence Staff Support to Deployed Operations Account injected \$174.1 million that has provided some temporary relief. It is important to note that this year's increase in operational tempo, specifically the launch of *Operation ATHENA* and *Operation HALO*, represented a significant unplanned demand on Materiel Group support to deployed operations.
- Specifically directed funding was approved in fiscal 2003–2004 for the implementation of the High Frequency Surface Wave Radar Project that has significantly increased the Navy's ability to monitor and react to activities in our coastal waters.
- Modernization projects continued in two aircraft fleets: the CP 140 Aurora long-range surveillance aircraft and the CF 18 Hornet jet fighter. The first full squadron of modernized CF-18s has achieved operational status.
- Despite this year's funding challenges and the requirements arising from the accelerating operational tempo, the Materiel Group managed the National Procurement program effectively and prudently, and ensured that all fiscal commitments were met. As a result, the \$1,673.8 million in spending calculated at year-end reflected a variance of only 0.6 percent from the approved National Procurement budget of \$1,683.7 million.

**Strategic Outcome: Sustain Forces**

The Sustain Forces capability program comprises the abilities to shelter and sustain personnel, repair and maintain equipment, and produce the infrastructure and capabilities necessary to support military operations. Detailed information on initiatives related to Sustain Forces is available in Section 4.

**ACHIEVEMENTS: SUSTAIN FORCES****Military Health Care**

- A key deliverable of the CF Health Services Group is the establishment of the Directorate of Force Health Protection, which has developed the capability to deploy health hazard assessment teams with any CF operation. During fiscal 2003–2004, the Director General Health Services assumed full operational control and significantly enhanced the deployment of the health hazard assessment function on behalf of the Deputy Chief of the Defence Staff.
- DND is still committed to RX 2000, the military health care reform initiative, although its completion has been postponed from March 2007 to 2011 to permit harmonization of the implementation schedules of the Mental Health and Primary Care Renewal Initiative and the Health Services Clinic Infrastructure Recapitalization Project. Co-ordination of the project schedules will maximize the impact of per-site expenditure and minimize disruption of services.



## ACHIEVEMENTS: SUSTAIN FORCES

### Civilian Health Care

- A Well-Being Framework for civilian employees was developed as part of an actively pursued retention strategy.

### Equipment Maintenance

- Maritime Command continued to bring its submarines closer to full operational capability. With the successful transfer of HMCS *Victoria* to CFB Esquimalt in fiscal 2003–2004, Canada has a submarine permanently stationed on its Pacific coast for the first time since 1974.

### Logistics Support

- During fiscal 2003–2004, the Materiel Group of DND co-ordinated logistics support arrangements for five new operations: *ATHENA*, *HALO*, *HAMLET*, *ALTAIR* and *FOUNDATION*. DND also supported 13 continuing missions and the closure of two missions.

### Realty Assets and Housing

- Defence continued work toward its objective of a 10-percent reduction in realty assets by 2005, achieving to date net reductions in building area of 5.25 percent and in land area of 3.2 percent.
- Defence is the federal government's largest tenant, occupying about 30 percent of the total building area owned by the Crown or leased from private owners by Public Works and Government Services Canada. DND also occupies more than 11 percent of federal lands, and owns 17 percent of the land it occupies. In 2003, the total realty replacement cost for Defence land, buildings and works, including housing, was \$18.3 billion.
- During fiscal 2003–2004, about \$48 million was spent on life-cycle repair and routine maintenance of Canadian Forces Housing Authority properties.

### Information Management

- In fiscal 2003–2004, the Information Management Group focussed on the classified realm and support to operations. Its co-ordination of global communication and information systems network operations kept the systems available for all DCDS operations, supporting 11 missions.

## Strategic Outcome: Command and Control

The Command and Control capability program comprises the abilities to collect, analyze and communicate information; to plan and co-ordinate operations; and to provide the capabilities required to direct forces to achieve assigned missions. For the details of initiatives related to Command and Control, see Section 4.

## ACHIEVEMENTS: COMMAND AND CONTROL

### Key Appointments

- The Army staffed most of the key appointments at ISAF V Headquarters in Kabul, including the Deputy Commander ISAF, Major-General Andrew Leslie (with Rotation 0 of *Operation ATHENA*), and the Commander ISAF, Lieutenant-General Rick Hillier (during Rotation 1).

### Information Management and Information Technology

- The evolving use of Internet technology and web tools to share information in near-real-time has enhanced the provision of global situational awareness and strategic warning. As part of the Canadian Forces Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (CF C4ISR) Campaign Plan, the CF command and control capability and the DND interface with other governmental organizations have both been strengthened through the following initiatives:
  - acquisition and installation of classified and unclassified computer systems;
  - acquisition of digital cable and satellite television systems; and
  - development of an automated incident-management system.



**ACHIEVEMENTS: COMMAND AND CONTROL****Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness**

- A National Exercise Readiness Framework was developed in 2003. This work will be shared with Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC)<sup>2</sup> along with the work of the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) on establishing a strong foundation for a national “heavy urban search and rescue” (HUSAR) capability to enhance the government’s readiness and ability to respond to national and international emergencies. Additional information on PSEPC is available on line at: [www.psepc-sppcc.gc.ca](http://www.psepc-sppcc.gc.ca) and in Section 5 of this report.

**Defence Intelligence**

- Defence intelligence has made substantial progress toward organizational and capability transformation while maintaining a consistently high level of support to deployed operations. From an operational perspective, the CF has broken new ground by deploying a multifaceted, highly capable all-source intelligence centre in Afghanistan.
- The recently completed comprehensive Defence Intelligence Review is currently under departmental review.

**Strategic Outcome: Corporate Policy and Strategy**

The Corporate Policy and Strategy capability program comprises the abilities to produce and implement corporate policies and strategies to achieve broad government objectives, manage departmental activities, and provide defence and security advice. For full details of initiatives related to Corporate Policy and Strategy, see Section 4.

**ACHIEVEMENTS: CORPORATE POLICY AND STRATEGY****Procurement**

- The Materiel Group continued to promote “best practices” to speed up the acquisition process and make it more cost-effective. Best practices include bundling several small support contracts into two or three large, long-term contracts, and using the Optimized Weapons Systems Management (OWSM) to reduce administration costs and motivate industry to invest for the long-term.

**Human Resources – Civilian**

- The implementation of HR modernization continues.

**Official Languages**

- The publication in June 2003 of the 2003–2006 Official Languages Strategic Plan was a critical achievement. Firm measures are now in place to monitor progress in both DND and the CF against specific targets. The achievement of the December 2003 target of 47 percent for military bilingual positions filled by linguistically qualified personnel represents an increase of 5 percent (from 42 percent) over fiscal 2002–2003.
- All public servants in the Executive category were expected to meet the CBC language requirements in fiscal year 2003–2004. Except for one person still on second language training, all members of the Executive category who were required to reach the CBC standard have done so.
- Other achievements are set out in the 2003–2004 National Defence Official Languages Annual Review, which is available on-line at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/ol/j-intro\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/ol/j-intro_e.asp)

**Diversity and Inclusiveness**

- Defence continued to be proactive in promoting diversity and inclusiveness in the workplace through education, awareness and training, and the application of policies, programs and processes developed in support of human rights and employment equity legislation.
- During fiscal 2003–2004, the CF continued to implement its Human Rights Plan to ensure continued compliance with the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* and the *Canadian Human Rights Act*.

<sup>2</sup> On December 12, 2003, OCIPEP was transferred from DND to a new department, Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC).



## ACHIEVEMENTS: CORPORATE POLICY AND STRATEGY

- Working closely with the Canadian Human Rights Commission, DND has developed a methodology for workforce analysis, and the CF has started the Employment Systems Review with visits to nine bases and wings. The aim of this activity was to identify employment barriers that affect members of the four groups designated by the Act: women, aboriginal peoples, members of visible minorities, and individuals with disabilities. Several training initiatives and education sessions were undertaken, and information products such as the reference guides *Religions in Canada* and *Employment Equity and Diversity* were distributed.
- Aboriginal Awareness Training was delivered to 19 full-time and seven part-time DND employees and CF members.
- The DND Corporate Employment Equity Plan for 2003–2008 was developed and promulgated, and a civilian Employment Systems Review was conducted.

### Defence Ethics Program

- The focus of the Defence Ethics Program (DEP) continued to be the promotion of ethical behaviour and conduct across DND and the CF. To this end, the DEP website was strengthened and restructured around the seven elements of the Common Integrity Framework.
- Key leadership initiatives undertaken in fiscal 2003–2004 included a conference on ethical leadership held in collaboration with the Royal Military College and Queen's University.
- The DEP has integrated the Treasury Board publication *Values and Ethics Code for the Public Service* and the CF manual *Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada* into the DND/CF ethics policy framework to ensure that DEP tenets are consistent with the key guiding documents for both CF members and DND employees.
- Ethics instruction has been integrated into the curricula of key military and civilian leadership courses.

### Environmental Stewardship

- The publication in December 2000 of *Environmentally Sustainable Defence Activities: A Sustainable Development Strategy for Defence* (better known as the Sustainable Development Strategy or SDS) set the department's strategic environmental agenda. Overall, Defence has exceeded its commitments on two targets, has fulfilled its commitments on seven targets, and has not fulfilled its commitments on 12 targets. This accounting looks discouraging, but concern is mitigated by several factors. For complete details, see Section 6: Consolidated Reporting.
- Three departmental initiatives were used to address significant environmental issues: the Corporate Environmental Program, the Decommissioning Program and the Distant Early Warning Line Clean-up Program. All three initiatives met their targets in fiscal 2003–2004.
- The global concern with water and water-related issues (e.g., security, contamination and conservation to name only a few) has affected Defence. Results are mixed for the achievement of SDS 2000 targets related to water, specifically consumption, treatment, sewage and contaminated sites. The complexity of these issues is not lost on the recently formed Interdepartmental Water Advisory Committee, of which Defence is a member.
- Contaminated sites may be the most prominent environmental issue for Defence. DND activities in two world wars, the Korean War and the Cold War resulted in the contamination of many sites across Canada, some of which have already been cleaned up or remediated; the department has developed management plans for others. Unlike other government institutions responsible for contaminated sites, Defence must also deal with unexploded ordnance, which greatly increases the complexity of the problem.



**ACHIEVEMENTS: CORPORATE POLICY AND STRATEGY****Audit and Evaluation**

- In fiscal 2003–2004, the Chief of Review Services continued to deliver high-quality audit and evaluation services consistent with the current priorities and long-term objectives of DND and the CF, and aligned with the department's performance management strategy map. The Chief of Review Services also continued to address expectations associated with the Treasury Board policies on internal audit and evaluation, and is in a good position to implement those policies on schedule, by fiscal 2005–2006.

**Public Information and Outreach**

- The Assistant Deputy Minister (Public Affairs) delivered an unprecedented volume and quality of innovative external communications programming over the last year, contributing directly to the success of Defence. In total, the outreach program delivered 14 familiarization visits and more than 250 speakers' programs, and co-ordinated or supported 30 academic seminars. These initiatives helped to raise awareness and increase the already high level of public support for DND and the CF.
- The Materiel Group led outreach missions to Poland, Hungary, Latvia, Finland and the Czech Republic and participated in the Conference of National Armaments Directors.

**National Defence On-Line**

- During fiscal 2003–2004, the Assistant Deputy Minister (Information Management) implemented the National Defence On-Line (NDOL) initiative and improved Internet access by:
  - improving firewalls for security while increasing the number of sites accessible from DND/CF terminals;
  - fully deploying Public Key Infrastructure (PKI) to allow secure on-line processing of transactions; and
  - greatly increasing the number of web-enabled services by adding web-based access to member personnel records, leave records and pay statements.
- Many projects were moved to the web as a cost-effective way to deliver information and services. These projects included a Lessons Learned Knowledge Warehouse for the Army to improve operational planning, on-line fleet and fuel management for vehicle operators, direct access to career management and posting information for CF members, and access to historical reports produced by the Directorate of History and Heritage and its predecessor organizations.

**Reform Procurement Process**

- Materiel Group initiatives accomplished in support of procurement reform include the following:
  - implementation of the project management certification program, with the first pilot course conducted in January 2004; and
  - approval of a new Project Close-Out Methodology to aid in the reallocation of project resources.

**Materiel Acquisition and Support to Operations Project**

- The mission of the Materiel Acquisition and Support to Operations Project (MASOP) is to develop an integrated, cost-effective efficient Materiel Acquisition and Support (MA&S) process that supports force generation and sustainment with a focus on warehousing, distribution, petroleum products, clothing, ammunition, calibration and quality assurance.
- MASOP achieved its target, realizing recurring savings of \$2.8 million.



## Section 2: Influences on Performance

### *Planning Considerations*

The global security environment continued to undergo profound change. Threats remained diverse and unpredictable, and continued to affect Canadians and Canadian interests. In a world of interconnected infrastructure, rapid transportation and communications, and non-state actors that operate across national boundaries, Canadian defence and security remained closely linked with continental and international security.

The key planning considerations for Defence in 2003–2004 were as follows:

- the new security environment;
- developments in the U.S.;
- developments in NATO, at the U.N. and in the European Union (E.U.);
- the international campaign against terrorism;
- technological change and the revolution in military affairs;
- demographics and the changing face of Canada; and
- Budget 2003 and fiscal dynamics.

### **The New Security Environment**

The security environment in fiscal 2003–2004 was characterized by threats ranging from terrorism to weapons of mass destruction to infectious disease. Global terrorist networks demonstrated their resilience by launching attacks in Saudi Arabia, Morocco and Turkey in 2003. While the prospect of major interstate war remained low, regional instability and conflict continued, driven by factors including arms proliferation, corruption in government, competition for resources, drug trafficking, and state failure. As we recently saw in Haiti, the need to assist struggling or failed states and engage in long-term peace building will also continue.

The U.S.-led invasion of Iraq dramatically altered the strategic landscape of the Middle East. While the defeat of the Iraqi armed forces and the removal of Saddam Hussein from power were achieved with relative ease, the task of winning the peace has proven more difficult. It is clear that, in Iraq, the United States has embarked on the most significant attempt at nation-building since the post-Second World War reconstruction of Germany and Japan.

Nuclear programs in North Korea and Iran continued to cause international concern, as did evidence arising at the end of 2003 of active involvement by Pakistani scientists in the transfer of nuclear material and know-how to other countries, including Iran, Libya and North Korea. In the midst of these negative trends, international counter-proliferation efforts achieved a major success in December 2003 when Libya renounced its weapons of mass destruction program and began a disarmament process.

Contagious diseases such as HIV/AIDS remained a serious concern, especially in Africa and Asia. Canada also experienced a serious disease outbreak with the appearance in the Toronto and



Vancouver areas of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), a pathogen that leapt across oceans and continents almost overnight and made a significant impact on international affairs.

## Developments in the United States

By engaging in a war against Iraq, the United States carried through with the doctrine of pre-emption articulated in its 2002 National Security Strategy. This war demonstrates that the Americans no longer believe they can rely exclusively on their conventional and nuclear superiority to deter threats, especially from rogue states and terrorist organizations.

The war in Iraq also confirmed that the Americans, while preferring to secure international support, are willing to proceed without international consensus on operations that address their security interests. This inclination has a profound impact on the nature of international co-operation, particularly multilateral institutions. That war has also shown that “coalitions of the willing” are now preferred in the U.S.

The U.S. remains steadfast in seeking to deploy a ballistic missile defence system for North America. In December 2002, U.S. President George Bush stated his intent to have in place a limited system composed of land and sea-based interceptors by the fall of 2004. The Government of Canada began official discussions with the U.S. in May 2003 and exchanged letters in January 2004.

## Developments in NATO, the U.N. and the E.U.

NATO has continued to transform itself to enhance its abilities to deploy on “out-of-area” operations and to defend against emerging asymmetric threats. In fiscal 2003–2004, the Alliance established a prototype of the NATO Response Force (NRF) and assumed responsibility for the International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan. In August 2003, approximately 2,000 CF personnel were deployed, through *Operation ATHENA*, to southwest Asia as part of the multinational NATO force to bring peace and security to Kabul, the capital of Afghanistan.

The U.N. also made important contributions to international security, particularly in peace-support missions in Africa.

The E.U. tested its European Security and Defence Policy in fiscal 2003–2004 by assuming responsibility for the U.N. policing mission in Bosnia and the NATO peacekeeping operation in Macedonia, and by mounting a peace-support operation in the Democratic Republic of Congo. In May 2003, an E.U. rapid-reaction force also reached operational status. Canada remained supportive of E.U. defence capabilities that complement NATO capabilities.

## The International Campaign Against Terrorism

*Operation APOLLO* was Canada’s military contribution to the international campaign against terrorism from October 2001 until October 2003. Approximately 7,000 Canadian Forces members participated in *Operation APOLLO*, which was commanded by Canadian Joint Task Force South West Asia (CA JTFSWA). The headquarters of JTFSWA comprised approximately 60 CF personnel co-located with the U.S. Central Command near Tampa, Florida.

*Operation APOLLO* officially ended in October 2003, and CF participation in the campaign against terrorism consists of *Operation ALTAIR* and *Operation FOUNDATION*. *Operation*





*ALTAIR* comprises one Canadian warship deployed with the U.S.-led naval coalition in the Arabian Gulf known in the U.S. as *Operation ENDURING FREEDOM*. *Operation FOUNDATION* is a four-member liaison team deployed to United States Central Command Headquarters (CENTCOM HQ) in Tampa, Florida to maintain awareness of CENTCOM operations against terrorism.

## **Technological Change and the Revolution in Military Affairs**

Advances in information technology created both a challenge and an opportunity for the Canadian Forces, which must now make timely investments in capabilities if it is to continue making valuable contributions to multilateral efforts, particularly those led by the U.S. At the same time, technological advances are opportunities to enhance our ability to conduct operations and reduce collateral damage. In fiscal 2003–2004, the CF embraced transformation and moved ahead by acquiring new equipment such as unmanned and uninhabited aerial vehicles, and by reshaping its doctrine, tactics and operational concepts accordingly.

## **Demographics and the Changing Face of Canada**

Defence continued to adjust to changes in the age composition, ethnic make-up and job expectations of the Canadian population and workforce by implementing a comprehensive strategy of recruitment and retention, education, health care, human resources management, and diversity. Challenges remain, however, especially with respect to shortages in specific occupations.

## **Budget 2003 and Fiscal Dynamics**

Budget 2003 contained several initiatives that helped stabilize the Defence program. Defence received a baseline increase of \$800 million per year, commencing in 2003–2004, that was used for the following purposes:

- support to recruiting and training programs;
- restocking spare parts and reducing pressure on the operational support budget;
- supporting and enhancing the Reserve Force;
- buying new equipment and modernizing certain capabilities;
- addressing pressing environmental issues;
- maintaining and replacing essential infrastructure; and
- reducing the pressure on Navy, Army and Air Force operations in Canada and abroad.

## **Risks, Challenges and Opportunities**

### **The International Policy Review and Defence Policy Review**

In December 2003, the Government launched a comprehensive review of Canada's place in the world. The Minister of Foreign Affairs is leading the development of an integrated and coherent international policy framework for diplomacy, defence, development and trade, in collaboration



with the Ministers of International Trade, National Defence, International Cooperation and Finance. National Defence is also moving ahead with its own defence policy review, which will enable us to define a new defence policy for Canada, well adapted to the challenges of the 21<sup>st</sup> century. The principles and initiatives set out in the Government's National Security Policy will inform both the International Policy Review and the Defence Policy Review. These reviews are expected to be complete in the fall of 2004, at which time the results will be presented to parliamentary committees and Canadians should have the opportunity to make their views known.

## **Military Human Resources**

One of the significant challenges of fiscal year 2003–2004 was the dual imperative of sustaining the organization while simultaneously transforming it in the face of continuous change. Defence recognized that sustenance was impossible in the absence of a robust capability for timely reaction to events, or a strategic planning process to guide a more proactive approach to HR transformation. The rapidly changing demands for new HR capabilities in a changing HR context (i.e., characterized by an aging and increasingly diverse Canadian population) presented significant difficulties in the area of recruitment and retention.

During the past decade, the military HR system suffered from a lack of long-term, integrated and strategic planning, and consequently became reactive rather than proactive to pressures and issues. Despite the successful solution of many individual problems, it became more and more difficult to manage the overall military HR system through the increasingly complex matrix of accountabilities. Combined with an ongoing shortage of personnel and resources, these problems eventually reduced the influence of the Departmental Authority and eroded its ability to provide the CF with integrated, efficient, strategic HR solutions.

In response, the Assistant Deputy Minister (Human Resources—Military) (ADM(HR–Mil)) initiated the HR System Transformation Project to accomplish the following objectives:

- establish the full extent of the military HR system and its sub-systems, and identify their interrelationships and links to the other Groups at National Defence Headquarters and the Environmental Commands;
- define the role of the Departmental Authority in the military HR system;
- examine current governance and management systems and identify necessary changes;
- examine the intent of the devolution of Managing Authority, establish the extent of progress to date, and develop an implementation plan that accommodates changes to governance and management; and
- identify the structure most suitable for governing the military HR system.

The Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military) (ADM(HR–Mil)) had other challenges as well as those associated with transformation. Pressure on the defence budget arising from the funding requirements of urgent priorities such as capital projects and operations resulted in an average paid-strength reference level of 61,400 on the Regular Force. Consequently, recruiting could not be maintained at the high levels of recent years, and the target date set for achieving the desired Trained Effective Establishment was postponed from fiscal year 2005–2006 to fiscal year 2009–2010. (Recruiting targets are now being maintained at a level that slightly exceeds the attrition rate of Regular Force personnel, allowing a slower, more affordable growth to





recovery.) The reduction in recruiting had the benefit of relieving stress on the training system, which was having trouble meeting the need for recruit courses and basic military occupation training, and allowed it to concentrate on advanced courses for serving members. The reduction in recruiting had other, less fortunate, results as well, however; in particular, it raised the operational tempo in under-strength (“stressed”) occupations, which will have to be watched closely to ensure that CF deployability is not limited.

The health care system in the Canadian Forces is costly, dynamic and complex, having many service-delivery mechanisms. Its costs are heavily influenced by external factors and subject to pressure from many sources, including changes in provincial health care plans, the expectation of Canadian Forces members, and the requirement for more rigorous pre-deployment screening and closer post-deployment follow-up.

## Civilian Human Resources

The changes in Public Service management that will flow from the *Public Service Modernization Act* will require the staff of the Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian) (ADM (HR – Civ)) to bring civilian HR policies and practices into alignment while improving service delivery, measuring results, and increasing the emphasis on co-ordinated HR planning. This challenge will be compounded by the reality of a growing civilian workforce that is expected to increase still more as Defence seeks to convert contractor positions to employee positions. Yet more challenges will arise from streamlining and transforming the way we conduct human resources management, especially by exploiting information management and information technology to improve the delivery of human resources management services. Ongoing workload pressures are expected to combine with the pressure caused by implementing HR Modernization to affect our service-delivery system.

The changing demographics of the Canadian workforce, with increasing retirement rates and a relatively smaller entry pool, will present difficulties for Defence civilian HR management that will require enhancements to the departmental civilian HR planning capability.

## The Navy

As Maritime Command (MARCOM) moved forward to regenerate its capabilities after *Operation APOLLO*, it focussed on several critical areas. With the current high priority on domestic and continental defence, situational awareness is essential to our national security; therefore, the major preoccupation was C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance). Work also continued through the Interdepartmental Marine Security Working Group (IMSWG) to further co-operation and collaboration on domestic security initiatives with other Canadian government bodies and allied nations. To this end, the Navy increased its presence in Canada’s ocean approaches and improved communications protocols with other federal government institutions.

*Operation APOLLO* imposed an unprecedented operational tempo on MARCOM, which deployed fully 50 percent of strength and 98 percent of its sea-going units in the campaign against terrorism. The result was a need for a strategic pause in major international deployments, during which the Navy worked on developing and enhancing basic and advanced operational skills and training.



The next few years will be a turning point in the Navy as MARCOM makes progress on equipment priorities such as a replacement for its replenishment vessels, known as the Joint Support Ship, and the frigate modernization project, which is critical to maintaining the operational capability of the Halifax class well beyond 2010. These capabilities all make significant contributions to Canadian domestic security.

## The Army

Land Forces Command also experienced a remarkably high operational tempo during fiscal year 2003–2004.

The main effort was generating forces to deploy a battle group and a brigade headquarters to serve with the Kabul Multi-National Brigade, the manoeuvre unit of ISAF. Two contingents of about 2,000 troops each were provided for *Operation ATHENA*: Rotation 0 (July 2003–February 2004) and Rotation 1 (January–August 2004). In Bosnia-Herzegovina, meanwhile, the Army was supporting NATO's transition from deterrence to a minimal presence during Rotation 13 and Rotation 14 of *Operation PALLADIUM*, which also included providing Brigadier-General Stuart Beare to assume command of the Multi-National Brigade (North-West). In March 2004, the Army generated a Company Group and the bulk of the National Command and Support Elements for *Operation HALO*, a new mission mounted very rapidly to support the Multi-National Interim Force in Haiti, and thus address the deteriorating situation in that country. Several smaller missions were sustained in Africa and the Middle East during the same period.

In Canada, the Army executed *Operation PEREGRINE* in August and September of 2003 to fight forest fires that threatened large population centres in the interior of British Columbia, and *Operation SPLINTER* to help the people of the Halifax area clear up the wreckage left by Hurricane Juan in September 2003. Concurrent with all these missions, the Army also managed thousands of individual tasks in support of CF and Army training and activities.

Throughout fiscal 2003–2004, despite the high operational tempo, the Army remained fully committed to its transformation strategy, which emphasizes the transition to medium-weight mechanized forces with enhanced command, support and ISTAR (Intelligence, Surveillance, Target-Acquisition and Reconnaissance) capabilities. As part of this transformation, several initiatives were started to restructure Army fire-support assets and to enhance general Army performance; among these initiatives were the initial steps in the restructuring of ground-based air-defence assets, including the withdrawal of the Gun-Skyguard system.

CF experiences in recent operations reinforced the fact that the Army has a limited ability to collect tactical intelligence, and a tactical unmanned aerial vehicle system (UAV) called Sperwer was procured to help correct this deficiency during *Operation ATHENA*. The Sperwer comprises four air vehicles, two ground-control stations, launch and recovery equipment, data links, and ground-support equipment including tools and spare parts. The Sperwer satisfied many of the requirements identified in the UAV sub-project of the Land Force ISTAR Omnibus Project.

The Light Utility Vehicle Wheeled (LUVW) project gave the Army light, highly mobile vehicles to facilitate the tactical command and control of field units, to provide a light reconnaissance platform, and to conduct liaison between field formations. The new standard military pattern (SMP) fleet now being acquired from Mercedes Benz Canada comprises three configurations: Basic, Command & Reconnaissance, and Military Police. The first new SMP vehicles took the field in March 2004 with the delivery of 60 G-Wagons to Afghanistan for use on *Operation*



*ATHENA*. The delivery of new SMP vehicles is scheduled for completion by Dec 2005. Another new fleet of vehicles, the “military commercial off-the-shelf” or MilCOTS fleet from General Motors Defense, also comprises three variants: Basic, Cable-Layer and Military Police. The first MilCOTS vehicles took the field in October 2003 and 440 of them have been delivered to date. Delivery of the MilCOTS fleet is scheduled for completion by December 31, 2004.

## The Air Force

To meet anticipated demands, the Air Force took major steps in its transformation from a platform-focused, post-Cold-War organization to a capability-based and results-focused aerospace force for the 21<sup>st</sup> century. In fiscal year 2003–2004, the Air Force published *Strategic Vectors* and the *Aerospace Capability Framework*, keystone documents that articulate the Air Force vision and the near to mid-term plan to guide the transformation process.

To support *Operation APOLLO* and, later, *Operation ATHENA* and *Operation ALTAIR*, the Air Force operated land-based CP-140 Aurora, CC-130 Hercules and CC-150 Polaris aircraft and ship-borne CH-124 Sea King helicopters in southwest Asia while participating in other Army and Navy operations in peace-support and other missions. *Operation ATHENA* benefited significantly from the Air Force expertise that assured the success of the Sperwer tactical UAV used by Task Force Kabul in Afghanistan. The air support component of *Operation HALO* was instrumental to its effective early response to the crisis in Haiti. In Canada, helicopters and air personnel were deployed on *Operation PEREGRINE* to fight the British Columbia forest fires and SAR squadrons maintained continuous coverage of Canada’s entire land mass and coastal regions. In the realm of domestic security, CF-18 *Hornet* fighters made frequent sorties in support of NORAD operations *NOBLE EAGLE* and *NORTHERN DENIAL*, and maintained their readiness by means of frequent exercises.

Significant progress was made on several initiatives essential to the realization of the Air Force vision. A preliminary cadre has been formed and planning has advanced for the establishment of the Aerospace Warfare Centre and an Air Force concept development and experimentation centre. The transition from the CH-113 *Labrador* to the CH 149 *Cormorant* was completed, and the last Labrador now rests at the Canadian Aviation Museum. The modernization of the CP-140 Aurora and the CF-18 *Hornet* is well underway and will provide each of these fleets with the capability to fully participate in the modern battlespace. A conversion process is underway to provide two CC-150 Polaris with an air-to-air refuelling capability. Finally, the H-92 Cyclone has been selected as Canada’s new maritime helicopter, and the government has announced its intent to acquire a fleet of fixed-wing SAR aircraft.

During fiscal 2003–2004, the Air Force met its current operational requirements and made important steps toward its transformation.

## The Judge Advocate General

The Judge Advocate General has the superintendence of the administration of military justice. One of the most important aspects of this mandate is to ensure that all members of the CF who are involved in the administration of military justice are properly trained and provided with the necessary tools to fulfill their responsibilities. In addition to that, the JAG is responsible for providing DND officials and CF authorities with legal advice on international and operational law





issues, and for providing the Military Police and CF formations and units with legal advice on some military justice issues. Also, the JAG is responsible for providing DND and CF authorities with legal advice on military personnel issues and other administrative law issues. In this regard, the JAG continues to support the Canadian Forces Grievance Authority (CFGa).

## **Materiel Group**

The Assistant Deputy Minister (Materiel) (ADM(Mat)) successfully dealt with several risks and challenges in fiscal 2003–2004, including the following:

- Increased procurement activity in support of deployed operations reduced the support available to the approved capital program that comprises the National Procurement Program and the Strategic Capability Investment Plan (SCIP).
- The introduction of sophisticated new systems such as the Tactical Command and Communication Control System (TCCCS) required more financial and human resources than were available.

On the other hand, progress was made on several key acquisitions by finding ways to accomplish the task through initiatives such as partnerships with industry and other countries. These efforts expedited several procurement schedules and minimized the associated risks, thus getting the right equipment to the right place sooner.

ADM(Mat) ensured that the operating budget was spent on the highest-priority items and, when necessary, work on lower-priority items was stopped to fund new high-priority demands.

Materiel Group continued to make progress toward its goal of shortening the time required to complete the acquisition cycle, and has now reduced it by 30 percent. A new project-closure process is much faster than the method it replaced, and the project approval process has been amended to include two more compulsory project reviews: at two years after the completion of Synopsis Sheet Identification, and at two years after Synopsis Sheet Preliminary Approval.

## **Defence Research and Development Canada**

DRDC enhanced its work on defence against chemical, biological and radiological (CBR) hazards by leading the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI) and establishing and operating the Counter-Terrorism Technology Centre (CTTC).

The CRTI used a collaborative knowledge-based approach to bring federal science departments and agencies together with the national security and intelligence communities to assess risk, identify CBRN S&T gaps, and close those gaps. The CTTC provided a training centre and a source of advice for military and civilian first-responders, a forensic reference centre, and a validation capability for CBR equipment and material. Collaboration with our close allies facilitated progress on continuing R&D in medical countermeasures and physical protection.



## **Section 3: Corporate Priorities for Defence**

Defence outlined five key corporate priorities for fiscal year 2003–2004. They were not established to define the complete Defence mandate or to exclude any important daily activities, but rather to focus on areas where effort beyond regular operational and management activities would be concentrated to help the organization advance its strategic objectives while dealing with current Defence needs and those of the Government of Canada.

Detailed information on Defence initiatives to meet and exceed expectations of its mandate is available throughout this report.

The following corporate priorities were identified for Defence in fiscal year 2003–2004:

- Responding to the new security environment;
- Putting people first;
- Optimizing defence and security capabilities;
- Ensuring value for money and maximizing management effectiveness; and
- Enhancing relationships.

### ***Responding to the New Security Environment***

In its response to the new security environment, Defence contributed to the international coalition against terrorism; enhanced its counter-terrorism, intelligence, R&D and emergency-response capabilities, and provided national leadership in the areas of critical infrastructure protection and effective management of emergencies.

### ***Putting People First***

In recognition of the true value of the CF members and civilian employees who make up Defence, effort was focused on improving the management of human resources. This objective was pursued through plans and actions designed to strengthen the ability of Defence to recruit and retain the right people, create and promote learning and professional development programs, and increase diversity and inclusiveness in the workforce. Projects and activities associated with reform of the military health care system were also part of this corporate priority.


### ***Optimizing Defence and Security Capabilities***

Defence continued work on optimizing defence and security capabilities by supporting the transformation and modernization of the Canadian Forces. In doing so, it acted on the requirement to enhance its capability to operate effectively in joint, interagency and multinational environments, and pursued the actions required to advance its key capital projects.

### ***Ensuring Value for Money and Maximize Management Effectiveness***

Sound resource stewardship requires Defence to ensure that it receives good value for the money it spends, and to maximize its management effectiveness. In fiscal year 2003–2004, Defence chose to advance stewardship and excellence by applying modern management principles such as modern





comptrollership, procurement reform, risk management, development of an integrated defence management framework, and performance measurement. Management effectiveness was also advanced through focused efforts in internal communications and information management strategy and governance.

### ***Enhancing Relationships***

Relationships between Defence and its many stakeholders were crucial to the success of the defence and security mandate. The main concern during the past year was enhancing these relationships through improvement in external communications, expansion of strategic partnerships with other levels of government in Canada and the private sector, and promotion of key international relationships. In addition to these efforts, work was concentrated on strengthening defence and security relationships with the United States.

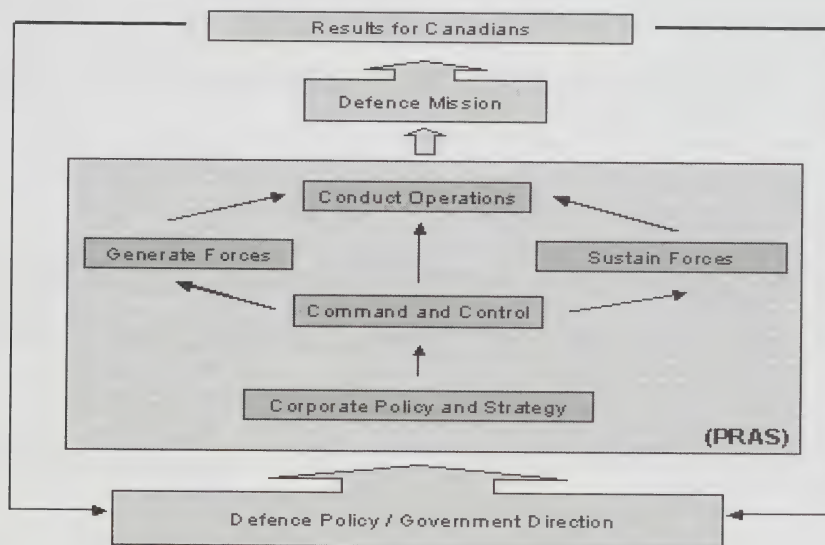


## Section 4: Departmental Performance

### Management Framework

#### Planning, Reporting and Accountability Structure

Defence delivers its services through five capability programs<sup>3</sup>: Conduct Operations, Sustain Forces, Generate Forces, Command and Control, and Corporate Policy and Strategy. The capability programs represent the core functions performed by DND, the CF and the other organizations of the Defence portfolio to carry out the Defence mission and achieve results for Canadians. The performance information set out in this report is organized by capability program to clarify the link between resources and results. The following chart shows the relationships between the capability programs in the Defence planning, reporting and accountability structure (PRAS).



The PRAS (Capability Programs), which is delivered through the Defence Plan (formerly the Defence Plan and Defence Planning Guidance and available on-line at [www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Main\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Main_e.asp)), is the internal DND/CF business plan for the current fiscal year, and the planning guidance for the next three years. It assigns tasks and initiatives to senior managers, describes horizontal priorities, displays high-level force structure, and indicates resource allocations. For detailed information on the PRAS, visit: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/j-pras01\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/j-pras01_e.asp).

<sup>3</sup> The five capability programs are equivalent to "business lines" (the phrase used by Treasury Board) in that their functions reflect the department's priorities and management philosophy. They are aligned with Defence strategic outcomes.



## Relationship between Corporate Priorities for Defence and Capability Programs

The following crosswalk table shows how the Defence corporate priorities set out in Section 3 relate to the capability programs. This link ensures that high-level information about performance measurement and resources for the priorities and related initiatives is reported through the capability programs.

CORPORATE PRIORITIES AND RELATED INITIATIVES FOR 2003-2004	CAPABILITY PROGRAMS				
	Conduct Operations	Generate Forces	Sustain Forces	Command and Control	Corporate Policy and Strategy
<b>Responding to the New Security Environment</b>					
Contribute to the international coalition against terrorism	◆	◆	◆	◆	
Enhance counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency response capabilities	◆	◆			
Provide national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management <sup>4</sup>					◆
<b>Putting People First</b>					
Strengthen our capacity to recruit and retain people		◆			
Further the development of learning and professional-development programs		◆			◆
Reform military health care			◆		
Improve human-resource management		◆	◆		◆
Increase diversity and promote inclusiveness					◆
<b>Optimizing Defence and Security Capabilities</b>					
Accelerate Defence transformation	◆	◆	◆	◆	◆
Enhance capability to operate in joint and multi-national environments	◆	◆	◆	◆	
Review capability investment/procurement plans		◆			
Advance capital key projects	◆	◆	◆	◆	
Prepare to conduct a Defence Policy Review, as directed by government	◆	◆	◆	◆	◆
<b>Ensuring Value for Money and Maximizing Management Effectiveness</b>					
Promote modern-management agenda		◆			◆
Implement a new information-management strategy and governance structure				◆	◆
Improve internal communications					◆
<b>Enhancing Relationships</b>					
Strengthen defence and security arrangements in North America	◆	◆		◆	◆
Promote other key international defence and security relationships		◆			◆
Expanding strategic partnerships with other levels of government in Canada and the private sector			◆		
Improve external communications					◆

<sup>4</sup> This task was executed by OCIEP, which became part of Public Safety and Emergency Preparedness Canada on its formation in December 2003.



## Capability Programs

### Conduct Operations

The capability to conduct operations effectively in Canada and around the world was provided through efficient, professional maritime, land and air forces supported internationally and domestically by numerous partners and agencies. It included activities such as international operations in conjunction with NATO and the U.N., continental operations through NORAD, and domestic operations such as surveillance and control of Canadian territory.

### Planned Results

The strategic outcome of Conduct Operations was to employ the range of military capabilities required to achieve assigned missions when and where directed.

Performance measurement areas for this capability program included: meeting readiness levels, meeting international and domestic obligations, and meeting the capability requirement. The CF also had to be able to deploy and sustain operations.

### Resources

CONDUCT OPERATIONS: RESOURCES CONSUMED NET OF REVENUES				
	Authority 2003–2004	Actual Spending 2003–2004	Authority without OCIPEP 2003–2004	Actual Spending without OCIPEP 2003–2004
Departmental Spending (\$ millions)	\$5,121.2	\$4,756.6	\$4,921.2	\$4,640.0
Capital Spending (\$ millions) (included in Departmental Spending)	\$1,086.4	\$968.8	\$1,086.4	\$968.8
Human Resources–Military (FTEs)	19,810	18,898	19,810	18,898
Human Resources–Civilian (FTEs)	398	421	398	421

## Results and Achievements

### International Operations

The Defence mission is to protect Canada, defend North America in co-operation with the U.S., and contribute to peace and international security.

In August 2003, Canada began *Operation ATHENA* with the deployment of an infantry battalion group and a brigade headquarters to the Afghan capital of Kabul, forming the backbone of a UN-mandated NATO mission, the International Security Assistance Force (ISAF). At the same time, a tactical airlift detachment originally deployed to the Arabian Gulf region under *Operation APOLLO* was reassigned to support the new Canadian contingent in Kabul. With more than 2,000 CF personnel, the Afghanistan deployment was Canada's largest single troop movement deployment since the Korean War and one of the largest national contributions to ISAF. In February 2004, Lieutenant-General Rick Hillier assumed command of ISAF, perhaps the most significant international command held by a Canadian since the Suez crisis in 1956.





CF personnel continued to be deployed to Bosnia-Herzegovina on *Operation PALLADIUM*, Canada's contribution to the continuing effort by NATO to bring safety and stability to the Balkan region. Members of Parliament had the opportunity to see for themselves the valuable contribution of CF members engaged in this mission during a visit in November 2003.

In March 2004, Canada contributed approximately 500 CF personnel to the U.S.-led Multinational Interim Force (MIF), in Haiti, which comprised troops from France and Chile as well as the U.S. and Canada. Canada's contribution to the MIF, called *Operation HALO*, consisted of an infantry company group and an air detachment of six CH-146 Griffon helicopters.

Other Defence organizations provided invaluable support to international operations. The JAG deployed 32 legal officers — a record high number, amounting to 25 percent of Legal Branch strength — on operational missions and exercises in fiscal 2003–2004. This level of activity was expected, given the acceleration of demand for operational legal services over the two previous years. In preparation, the JAG increased the proportion of operations-trained legal officers to 67 percent during this reporting period.

The Assistant Deputy Minister (Public Affairs) (ADM(PA)) supported CF operations by involving stakeholders and raising public awareness of the contributions Defence makes to the security of Canadians, to continental security, and to international stability. A prime example was the launch of the 3-D (Diplomacy, Development, and Defence) communications strategy on Afghanistan in direct support of *Operation ATHENA*. ADM(PA) also conducted a very successful “embedding” program in Kabul with journalists from news agencies such as the CBC, Canadian Press, CanWest and CTV. Initial feedback indicates that this program set a high standard for future embedding efforts.

ADM(PA) support and co-operation extended to government departments and organizations beyond Defence, principally Foreign Affairs Canada and the Canadian International Development Agency as well as NATO and ISAF in Afghanistan. As a result of these efforts, DND participated directly in the CF contribution to internal stability in Afghanistan and, thereby, to the broader international agenda of the Government of Canada.

### **The New Security Environment**

Defence responded to the new security environment by enhancing its counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency response capabilities. In September 2003, a new dual-use nuclear, biological and chemical defence (NBCD) company achieved its first benchmark in developing the capability of supporting CF operations and civilian-first responders. In July 2003, in concert with other key transformation initiatives, the Joint Information and Intelligence Fusion Capability Project established a risk-mitigation strategy team to define and develop CF data-fusion capabilities.

To help improve interoperability and information-sharing, the CF expanded its Liaison Officer and Secondment Program with other government departments, focussing on their security and intelligence directorates. With the reorganization of the Privy Council Office, the appointment of Canada's first National Security Advisor, and the creation of Public Safety and Emergency Preparedness Canada, the CF will continue to explore placements outside of Defence for military personnel.

In November 2003, Defence achieved an initial operating capability of the CF Experimentation Centre to support CF transformation; an Uninhabited Aerial Vehicle Joint Program Office will be established in September 2004 to carry out that transformational initiative.





## Canadian Forces Arms-Control and Verification Missions

Canada has signed many arms-control and disarmament treaties, agreements and conventions. These include conventional arms-control agreements such as the Conventional Forces in Europe Treaty, the 1999 Vienna Document, the Treaty on Open Skies, and the Ottawa Treaty on anti-personnel landmines, as well as agreements to control the spread of weapons of mass destruction such as the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons, the Chemical Weapons Convention, and the Biological and Toxin Weapons Convention. Canada is also party to a variety of counter-proliferation initiatives, including the Australia Group, the Missile Technology Control Regime, the Nuclear Suppliers' Group, and the Proliferation Security Initiative.

The Canadian Forces has been active in a range of operations that support Canada's political and legal obligations under these agreements. These missions have included:

- conducting ground and air inspections, and deploying evaluation and observation teams across central and eastern Europe, Russia, the southern Caucasus, and the former Soviet Republics of central Asia;
- escorting international inspection teams in Canada; and
- carrying out naval operations in support of counter-proliferation activities in the Arabian Gulf and the Pacific Ocean.

For detailed information on arms control and verification missions, visit:  
[www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/armCont\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/armCont_e.asp)

## Continental and Domestic Operations

### Surveillance and Control of Canadian Territory

As a partner in North American Aerospace Defence Command (NORAD), Canada continued to fulfil its responsibilities with respect to the traditional NORAD mission of aerospace surveillance and control. Surveillance of the Arctic and coastal approaches was a major element of this mission.

NORAD defends North America from domestic air threats through *Operation NOBLE EAGLE*. Across the U.S. and Canada, a constant surveillance and alert is maintained by NORAD operations centres, armed fighters flying combat air patrols and Airborne Warning and Control System aircraft, working in concert to identify and intercept suspect aircraft. Since September 11, 2001, aircraft assigned to *Operation NOBLE EAGLE* have flown more than 30,000 sorties to deter, prevent and defend against potential terrorist attacks, and have diverted from their patrol routes more than 1,700 times in response to potential threats.

Maritime security issues were addressed in a bi-national forum co-ordinated by the Bi-National Planning Group (BPG). For the first time, information concerning vessels of interest to both Canada and the United States was routinely shared between NDHQ and U.S. Northern Command, improving co-operation between the headquarters and paving the way for further co-ordination of defence efforts. The BPG has also co-ordinated similar efforts with respect to domestic operations supporting emergency management that have proceeded with a redrafting of the Canada-U.S. Basic Security Document and the creation of the Canada-U.S. Civil Assistance Plan.

In addition to the BPG initiatives the CF has been tasked through the National Security Policy to increase "on-water" presence in Canadian maritime ocean approaches. The MND has been identified as

the lead Minister for the coordination of on-water response to a marine threat or a developing crisis in our Exclusive Economic Zone. As a result, the Chief of the Maritime Staff (CMS) is developing the framework for on-water coordination with the CCG/RCMP in support of the marine security mission. To facilitate this coordination, CMS will develop, implement and manage Maritime Surveillance and Coordination Centres (MSOC) located in Halifax and Esquimalt. This is an interdepartmental initiative primarily focused on increasing the Government's ability to manage multi-dimensional situations in Canada's maritime approaches.

The CF supported Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC) by assisting the Royal Canadian Mounted Police with *Operation SABOT*, the annual RCMP marijuana-eradication effort, which this year realized an 83-percent increase over the result for 2002-2003 with 103,000 plants seized and 36 arrests. The CF also responded to five other RCMP requests for support in the execution of their drug-interdiction mandate, and provided escort vessels and security personnel for U.S. Navy nuclear-powered submarines that visited west coast ports.

Ontario health care officials faced a significant challenge in the spring of 2003 when severe acute respiratory syndrome (SARS) broke out in the Toronto and Vancouver areas. In response to a request from Emergency Management Ontario, the CF provided health services personnel to support the effort to control the outbreak. Defence Research and Development Canada provided expert scientific assistance by conducting environmental air sampling at Toronto hospitals.

With the possibility of an outbreak of bovine spongiform encephalitis (BSE or "mad cow disease"), the CF complied with an urgent request from the Canadian Food Inspection Agency for airlift to transport tissue samples to laboratories for analysis.

The summer of 2003 was one of the worst for forest fires. More than 2,600 soldiers, sailors and air personnel, including approximately 900 Reservists, were deployed to British Columbia from across the country to the fire lines at Barriere-McLure, Okanagan Mountain Park, Vaseux Lake, McGillivray and Kuskanook.

In August 2003, Ontario was affected by an immense power failure that blacked out the United States as far west as Ohio and as far south as Washington. CF assistance provided at the request of the Province of Ontario mostly took the form of electrical generators.

In September 2003, after Hurricane Juan caused extensive damage to the Halifax region of Nova Scotia, about 1,130 CF personnel, including some 400 Reservists, were deployed at the request of the Nova Scotia Emergency Measures Organization and the Halifax Regional Municipality to clear storm debris, thus facilitating the restoration of essential services, and to provide limited humanitarian support to evacuated residents.

To ensure deployability in providing humanitarian assistance, the Assistant Deputy Minister (Human Resources-Military) conducted work group sessions that brought staff officers from CF Health Services Group Headquarters and the Disaster Assistance Response Team (DART) Enhancement Project together to review the current capabilities of DART Medical Platoon, and make recommendations to ensure the deployability and sustainability of DART medical elements<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Defence Task DT 2-3-1639 "Humanitarian Assistance" requires DART medical elements to be deployable anywhere in the world within 48 hours.



### **Search and Rescue**

In calendar 2003, the CF responded to 1,121 aeronautical, maritime and humanitarian SAR incidents of the 7,499 cases co-ordinated through the joint Canadian Forces–Canadian Coast Guard Rescue Co-ordination Centres. For information on search and rescue in Canada, see “National Search and Rescue Program” in Section 5.

### **Aid of the Civil Power**

The Department of National Defence did not receive any Aid of the Civil Power requests in fiscal 2003–2004.

### **Support to Major International Events**

In response to requests from the Department of Canadian Heritage, Foreign Affairs Canada and Veterans Affairs Canada, the CF provided:

- airlift and logistics support for:
  - the visit of the President of France in August 2003; and
  - the interment of the Right Honourable Robert Stanfield.
- marching contingents, guards of honour and bands for:
  - Veterans Week and Remembrance Day;
  - the dedication of the Korean War Memorial;
  - Canada Day;
  - the opening of Parliament and the delivery of the Speech from the Throne; and
  - visits to Canada by foreign heads of state and heads of government.

In summary, the “Conduct Operations” capability program effectively responded to assigned missions, when and where directed by employing the full range of CF military capabilities, both equipment and personnel.



## Generate Forces

The Generate Forces capability program provided Defence with the personnel, equipment and organizational structures needed to achieve its mission. This capability program encompasses:

- recruiting, training and deploying combat-capable maritime, land and air forces; and
- meeting readiness levels related to force-generation (i.e., recruiting, training, retention, equipment modernization and mobilization).

## Planned Results

The ability to recruit, train and retain personnel, and to ensure that Defence culture reflects Canadian values and expectations, is essential to the achievement of the Defence mission. Of equally vital importance is the ability to identify equipment requirements, and to develop, test and procure equipment. The activities undertaken by the Generate Force capability program reflected the emphasis Defence has placed on developing a professional, effective and sustainable civilian and military Defence Team.

New capital projects and procurement contracts were approved to support the CF in the successful completion of its tasks. A Strategic Capability Investment Plan (SCIP) was also developed, an important part of Defence efforts to improve long-term capability planning and resource investment by making it more strategic, top-down and holistic. While the initial version of the SCIP included only a Capital Equipment annex, work has begun on other annexes, including planned investments for science and technology, infrastructure and environment, human resources, concept development, experimentation, and training and support.

Performance measurement areas for this capability program included: meeting readiness levels related to force generation; the extent of recruitment, training, employment and modernization; and the ability to mobilize.

Performance on planned results was monitored through the departmental performance measurement process.

## Resources

GENERATE FORCES: RESOURCES CONSUMED NET OF REVENUES				
	Authority 2003-2004	Actual Spending 2003-2004	Authority without OCIPEP 2003-2004	Actual Spending without OCIPEP 2003-2004
Departmental Spending (\$ millions)	\$1,770.7	\$1,707.1	\$1,770.7	\$1,707.1
Capital Spending (\$ millions) (included in Departmental Spending)	\$136.2	\$122.1	\$136.2	\$122.1
Human Resources—Military (FTEs)	13,466	14,223	13,466	14,223
Human Resources—Civilian (FTEs)	3,487	3,672	3,487	3,672





## Management Innovations

### *Putting people first*

The Minister of National Defence, DND and the CF and the organizations of the Defence portfolio identified “Putting People First” as one of the corporate priorities for fiscal year 2003–2004. Among the initiatives undertaken to meet this commitment were the Military Human Resource System Transformation, the Civilian HR Modernization project, and the numerous learning and professional development initiatives.

### *Human Resources–Military*

The Military Human Resource System Transformation project began with the approval by the Armed Forces Council of revised ADM(HR–Mil) accountabilities, responsibilities and authorities. Process-mapping of the HR system and problem definition were completed, and activities to optimize the HR system and processes were initiated, with considerable progress made in areas related to personnel production and career management, and the military occupational structure. Detailed information on these initiatives can be found later in this section.

### *External Recruitment*

ADM(HR–Mil) has strengthened the ability of the CF to recruit and retain personnel. In October 2003, CF Recruiting Group (CFRG) produced a comprehensive report on the optimal manning structure for Recruiting Centres, Recruiting Detachments and Recruiting Offices. The findings and recommendations of its report were based on long-term CF recruiting requirements, current and future demographic statistics and trends, and the challenge of attracting and enrolling high-quality people in a very competitive, dynamically changing labour market. The recommendations were also based on the current process for administering applicants’ files, and the level of work entailed in that process.

Efforts to streamline the recruiting process have resulted in a system that is generally responsive, timely and efficient. Despite these efforts, processing delays are still inescapable for applicants whose backgrounds include either unresolved medical problems or a security issue requiring more than a routine background check, and for applicants whose enrolment date must be delayed due to course availability.

In fiscal year 2003–2004, ADM(HR–Mil) reviewed its policies and electronic processes to speed up and streamline recruitment. The following are examples of these reform initiatives:

- CFRG changed its enrolment policy to allow greater flexibility in granting former CF members credit for their training and experience.
- Selection policy is three to six months ahead of scheduled enrolments.
- The application process was improved by the introduction of a new application form and significant modifications were made to the Canadian Forces Recruitment Information Management System.
- Several CF Recruiting Centres were moved to more visible locations that are expected to be more effective. New CFRC Detachments were opened in Barrie, Oshawa, Kitchener, and Mississauga in Ontario; Sept-Îles, Quebec; and Moncton and Saint John in New Brunswick.
- A new electronic version of the Canadian Forces Aptitude Test was implemented at all CF Recruiting Centres and the larger CFRC Detachments.





- A National Attraction Co-ordination Office was established to improve CFRG understanding of attraction issues at the national level and to help CFRG relate these issues to ADM(PA). Highlights of achievements so far include the following:
  - providing each recruiter with a laptop computer containing standard presentations and occupational information; and
  - producing a CD-ROM with an interesting user interface and information on topics such as women in the CF, engineers, physical fitness standards and training requirements, as well as the details of all military occupations.

In the fall of 2003, to improve efficiency, CFRG deployed a new system of “Prospect Applicant Electronic Records” in all its centres and detachments, permitting the addition and compilation of all information (e.g., recommendation letters, school transcript, etc.) given by an applicant in a shared CFRG database.

SUCCESS RATES: EXTERNAL RECRUITING					
	SIP Target 2003–2004	Actual Recruitment 2003–2004	Success Rate	Planned Recruitment 2004–2005	Planned Recruitment 2005–2006
Non-commissioned members	3,409	3,309	97%	3620	3558
Officers	1,031	954	93%	989	897
Overall	4,440	4,263	96%	4609	4455

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military)

### *Internal Recruiting*

CFRG is responsible not only for external recruiting, but also for internal recruiting, which comprises voluntary and compulsory occupational transfers. Internal recruiting allows the CF to fill several hard-to-recruit occupations without pushing salary costs beyond the pay cap; however, it also increases training requirements.

With an in-service recruiting target of 983 set in the Strategic Intake Plan (SIP), ADM(HR–Mil) achieved 1,225 occupational transfers, thus achieving a success rate of 125 percent in fiscal 2003–2004. Although it was not able to achieve all its external recruiting targets, CFRG managed to improve the distribution of occupations across the CF.

The gap between personnel strength and personnel requirement was measured continuously throughout the reporting period. Quarterly reviews showed that the gap decreased from the 4.19 percent reported in fiscal 2002–2003 to 3.84 percent in fiscal 2003–2004. Trained Effective Strength (TES) peaked at 53,164, or 0.4 percent above the forecast. Regular Force recruit intake reached 4,263 or 96 percent of target, and total Regular Force attrition came to 3,953, which was 93.9 percent of the forecast.

The ADM(PA) Advertising Group, a key player in external DND/CF communications, helps the CF satisfy its recruiting requirements. Throughout the year, recruitment advertising campaigns describe more than 100 full-time and part-time employment opportunities for Canadians in a variety of local, regional and national media including cinema, television, radio, print, Internet, and outdoor advertising venues such as billboards, posters, rink boards and transit. Advertising was a significant factor in the achievement of CF recruiting goals in fiscal 2003–2004.



## Other Initiatives and Tools

### *Army Training and Operations Framework*

The Army Training and Operations Framework (ATOF) is a valuable planning tool for facilitating force-generation for the launch of deliberate missions such as *Operation ATHENA*. ATOF is expected to develop into a Managed Readiness Plan to ensure synchronization of all major activities associated with Army Horizon 1 (one to five years), and to facilitate force generation for all future CF operations.

The Army Operational Readiness Reporting System was very useful in the planning of short-notice contingencies such as *Operation HALO*. This system will be refined to assist force-generation by providing commanders and staffs at all levels with a better view of Land Force readiness on a continual basis.

### *Centre for National Security Studies*

The Canadian Defence Academy accepted a concept paper on solutions for the problem of re-establishing the Centre for National Security Studies. Until that is done, however, the number and level of the academic staff at the Canadian Forces College was increased so national security programs could be delivered there. At the same time, attendance at the National Security Studies Seminar was broadened to include considerably more students who are neither CF members nor Defence employees, and indeed may not be employed by any government institution. The Canadian Defence Academy has also entered into a co-operative agreement to develop and conduct security courses like those implemented in the past on behalf of Treasury Board.

### *Organizational Climate and Attitude Survey*

ADM(HR–Mil) developed and promulgated a diagnostic tool and a corresponding program for assessing “organizational climate”. This training program, and the PULSE (Profile of Unit Leadership, Satisfaction, and Effectiveness) survey it includes, equips Base and Wing Personnel Selection Officers to provide organizational consulting services.

The Continuous Attitude Survey was developed by the Director of Human Resources Research and Evaluation to give senior leaders a tool for measuring members’ attitudes and opinions with respect to issues that are or may soon affect their work and personal lives. The Continuous Attitude Survey will be implemented in fiscal 2004–2005.

## Human Resources–Civilian

### *Recruitment*

A multi-year departmental recruitment framework to address shortages of critical competencies in the civilian workforce was developed in Spring 2003. Currently in implementation are the strategies related to four occupational groups: Computer Science Administration (CS), Engineering (EN), Purchasing and Supply (PG) and Ship Repair (SR). As well, General Labour and Trades (GL) and Ships’ Officers (SO) were identified as the next under-strength occupational groups to be dealt with. Further analysis may include other critical groups, subject to availability of funding.

**HUMAN RESOURCES – CIVILIAN: RECRUITMENT AND DEPARTURES**

	Planned 2003–2004	Actual 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006	Forecast 2006–2007
Recruitment	820	801	923	1,071	1,200
Departure Rate	4.1%	4.7%	5.0%	5.8%	6.5%

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian)

*Learning and Professional Development*

Key achievements for corporate civilian learning and development include:

- establishment of a DND Learning and Professional Development Strategic Framework for civilians;
- publication of a DND policy on continuous learning and professional development for civilians;
- approval of the DND Leadership Competency Development Program for senior leaders and executives, and development of generic competency profiles for executives and managers;
- measurement and monitoring of investment and employee participation in civilian learning programs; and
- approval of a succession plan for the departmental civilian management cadre and the completion of a review of management development programs. Key elements in the succession plan, which is expected to be in place by spring 2007, will be the management of executive vacancies and consideration of Employment Equity objectives.

Several occupational groups undertook specialized training and development initiatives of their own.

The JAG is a highly specialized force generator, responsible for producing legal officers for the CF. This task includes recruiting suitably qualified lawyers for the Regular Force and the Legal Reserve, selecting officers serving in other military occupations for the Military Legal Training Plan, and selecting legal officers for post-graduate training and professional development. It also includes developing the occupational specification and occupational specialty specifications for legal officers, and developing and delivering ethics training for all members of the Legal Branch. By March 31, 2004, the Legal Branch had attained a 97.8-percent recovery from personnel and experience deficits noted in previous years.

JAG increased professional development training by 14 percent last year in its efforts to develop the most effective lawyers possible to support the Defence team. During the reporting period, 1,141 CF personnel attended 65 courses on military justice and the law of armed conflict. JAG also initiated a project to create a paralegal military occupation with a view to deploying paralegals with legal officers to increase their accessibility, efficiency and effectiveness in theatre.

In April 2003, ADM(Mat) launched the Materiel Group Leadership Continuity Program targeting the levels most likely to be promoted to the executive ranks (i.e., EX minus 1, minus 2 and minus 3). The aim of this program is to give middle managers opportunities to learn the skills they will need to progress to the executive levels. From 36 applicants, 13 candidates were chosen, and individualized training plans were prepared for them. Training began in the spring of 2004.

**Joint Military and Civilian Learning Initiatives**

**The Defence Learning Network:** The HR–Civ and HR–Mil Groups are committed to modernizing learning-delivery mechanisms to ensure that courses and learning opportunities are available to all





members of the Defence Team regardless of their location or duty schedule. In 2001, the Defence Learning Network project was initiated to provide the technology required to support a continuous-learning environment for Defence.

In May 2003, the DLN team successfully launched its trial Learning Management System, offering on-line courses. In June 2003, the sixth DLN Proof-of-Concept Learning and Career Centre opened in Kingston, Ontario. Courseware now in development includes large portions designed for delivery by distributed-learning technologies.

Other joint learning and professional development initiatives include the following:

- committing to the modernization of learning-delivery mechanisms to ensure that courses and learning opportunities are available to all CF members and Defence employees anywhere and at any time; and
- reviewing the delivery of Public Affairs training and professional development to CF members and Defence employees. This review led to the completion of an occupational analysis that will provide the basis for further examination of the delivery of PA training.

### **Defence Research and Development Canada**

Defence Research and Development Canada (DRDC) has played an important role in enabling the transformation of DND and the CF to respond to the evolving security and defence environment. In addition to research and development that was performed to improve defence capabilities, DRDC provided science and technology advice to support decisions about defence policy, force generation, procurement, doctrine and operational concepts. DRDC also supported broader government economic and commercialization objectives through its approach to engaging industry in the delivery of science and technology.

DRDC provided assessment, analysis and advice on transformation-enabling technologies that will be deployed in Defence within the next 10 years. DRDC also examined a wide range of potentially disruptive technologies with the aim of enhancing CF capabilities and reducing the risk of surprise in future operations. DRDC continued its co-operation with defence and security partners in Canada and abroad to leverage government investment in R&D and exploit new concepts and products to support Defence technology and operational requirements. Additional information on DRDC is provided in Section 5.

### **Capital Acquisitions**

Progress was made on several key acquisitions by seeking innovative ways to accomplish the task through initiatives such as partnerships with industry and other countries. These initiatives resulted in expediting procurement schedules and minimizing risks, thus getting the right equipment to the right place sooner.

Some examples include:

- **Mobile Gun System:** DND shortened the acquisition cycle by partnering with the U.S. to take advantage of a production line established to serve the U.S. Army. This tactic also minimized the risk typically associated with introducing new equipment.



- **Light Utility Vehicle Wheeled (LUVW):** ADM(Mat) responded quickly to a requirement that arose on *Operation ATHENA* by amending a contract to accelerate delivery and change the delivery location from Canada to Afghanistan.
- **Unforecasted Operational Requirements:** To support *Operation ATHENA* in Afghanistan, ADM(Mat) staff speedily secured funding for and acquired capital equipment (unmanned aerial vehicles, for example) worth more than \$58 million by prioritizing the work, using accelerated procurement processes, and reallocating project management staff to meet requirements.

In fiscal year 2003–2004, planned spending on major capital equipment projects represented 89 percent of total capital equipment spending.

A list of key major projects can be found in section 7.





## Sustain Forces

The Sustain Forces capability program was essential to our ability to employ military forces in Canada and abroad. In doing so, Defence had to be able to sustain the people, equipment and infrastructure needed to execute operational tasks and missions, and carry out operational requirements over time. Sustain Forces includes support to the health and well-being of CF members, equipment maintenance, logistics support to operations, and management of DND realty assets.

## Planned Results

The abilities to sustain personnel, repair and maintain equipment, provide logistics support to operations, and maintain the infrastructure necessary to conduct military operations are all part of our ability to sustain forces. These areas continued to be our priority for the sustainability of the CF.

To this end, Defence continued to enhance its capacity to support its civilian workforce and CF members by implementing initiatives such as Military Health Care Reform and the Well-being Framework for civilians. The ability to maintain equipment and infrastructure continued through the Infrastructure Reduction Plan and the National Procurement Plan.

Performance measurement areas for this capability program included the ability to sustain operations, meet materiel and logistical support requirements, manage realty asset appropriately, and meet the health and well-being requirements of CF members and DND employees.

Performance on planned results was monitored through the departmental performance measurement process.

## Resources

SUSTAIN FORCES: RESOURCES CONSUMED NET OF REVENUES				
	Authority 2003–2004	Actual Spending 2003–2004	Authority without OCIEP 2003–2004	Actual Spending without OCIEP 2003–2004
Departmental Spending (\$ millions)	\$4,914.9	\$4,796.4	\$4,914.9	\$4,796.4
Capital Spending (\$ millions) (included in Departmental Spending)	\$557.9	\$494.6	\$557.9	\$494.6
Human Resources–Military (FTEs)	21,854	22,316	21,854	22,316
Human Resources–Civilian (FTEs)	13,435	13,790	13,435	13,790

## Management Innovations

In support of the Sustain Forces capability program, the Materiel Group achieved results by adopting Optimized Weapon Systems Management, an innovative management practice. The Army streamlined service support through the Whole Fleet Management Program, while the Navy used the MARCOM Output Model as a new business planning tool.



### ***Optimized Weapon Systems Management***

The Optimized Weapon Systems Management (OWSM) concept was designed to identify the complete life-cycle support requirements of a weapon system and to determine the level of DND support to be provided to the military support component and to maintenance contractors. Examples of the effectiveness of the concept can be found at: [www.vcds.forces.gc.ca/dqsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/owsm\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dqsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/owsm_e.asp)

### ***Whole Fleet Management***

The Army implemented the initial stages of Whole Fleet Management (WFM) program to streamline service support. WFM will eventually see the Army exercise centralized control of all vehicle and equipment fleets to ensure optimal support to both operations and training. Planning for an Army Support Review was initiated as part of Army Transformation. The purpose of the review was to develop an optimal support framework to ensure that missions are supported by trained, ready organizations, and that sufficient support is maintained in garrison.

### ***Maritime Command***

This year's Maritime Command (MARCOM) business planning was partly based on the MARCOM Output Model, which was developed in 2003–2004 as a common, top-down framework against which MARCOM activities can be planned, executed and measured to optimize the use of Navy resources and link Navy activities to outputs and outcomes. The MARCOM Output Model is designed to take into account existing and developing frameworks and processes directed by the Chief of the Defence Staff, the Environmental Chiefs of Staff, and the functional Assistant Deputy Ministers, and permit the development of more detailed activity-based costing and management. From an in-year management point of view, the MARCOM Output Model permits the identification of relative resource consumption by output and, consequently, very close control of resource consumption in selected output areas.

Once the Output Model is completely implemented, MARCOM will enjoy a complete feedback loop through strategic alignment, planning, execution, measurement for success, reassignment of resources and lessons learned.

## **Results and Achievements**

### ***Human Resources—Military***

#### **Health and Well-Being**

In order to determine the burden of mental health problems in the Canadian Forces, a comprehensive mental health survey was conducted by Statistics Canada from May to December 2002. The results of this survey were released in September 2003, and the survey data have been analyzed and incorporated into a recently approved program for the provision of mental health services in the Canadian Forces. Further analysis of the data, along with research into the prevention, diagnosis, treatment and recovery of members suffering from psychological injuries, is currently under way.



A collaboration between DND and Veterans Affairs Canada (VAC) to produce a mental health strategy was announced in July 2002. Implemented in fiscal 2003–2004, the mental health strategy was developed to serve former CF members who suffer from operational stress injuries. The objectives of the strategy were to create a network of clinics and service providers across Canada, to promote best practices through educational forums, to develop training and education programs, and to conduct clinical research in the field of operational stress.

Key collaborative successes in fiscal year 2003–2004 resulted in the following achievements:

- Three Regional Operational Stress Injury clinics opened at VAC sites offering priority-access beds in London, Ontario; and Québec City and Montréal, Québec. The regional clinics provide services to serving CF members as well as former CF members who are VAC clients.
- A major expansion in CF mental health services has been approved, and more than 200 mental health professionals will be added to CF clinics across Canada during the next six years.
- Standardized assessment and treatment protocols for operational stress injury have been implemented at CF and VAC sites.
- A new evidence-based approach for managing CF members suffering from an addiction to alcohol or drugs has been implemented.
- The CF has implemented an enhanced post-deployment screening process in response to the changing patterns and greater awareness of post-deployment health problems.
- The Director of Human Resources Research and Evaluation headed the CF Mental Health Culture Change Task Force and provided assessments of (through the Operational Psychology Advisor) and advice on organizational climate (Human Aspects of Operational Effectiveness) in SFOR and ISAF.

### **Military Health Care Reform**

DND is still committed to the omnibus military health care reform initiative known as Rx2000, although its completion — previously scheduled for March 2007 — has been postponed to 2011 to accommodate the harmonization of the implementation timelines of the Mental Health Renewal and Primary Care Renewal initiatives with that of the Health Services Clinic Infrastructure Recapitalization Project to maximize the impact of per-site spending and minimize disruption to service delivery.

## ***Human Resources – Civilian***

### **Retention, Health and Well Being**

The development of a retention strategy is being actively pursued in conjunction with related initiatives in the areas of learning, training and apprenticeship. A Well-Being Framework for civilian employees has also been developed as part of the overall retention strategy, which was prepared in the spring of 2004 for departmental approval.



### **Sick Leave**

In late 2003–2004, ADM(HR–Civ) began comparing usage of paid sick leave (both certified and uncertified) with usage across the Public Service in an effort to assess the health and well-being of civilian employees. Longer-term monitoring will allow for enhanced analysis in future years. This study is part of the department-wide performance measurement framework.

### **Logistic Support**

During fiscal 2003–2004, DND co-ordinated logistics support to five new operations (*ATHENA*, *HALO*, *HAMLET*, *ALTAIR* and *FOUNDATION*), supported up to 13 continuing missions, and closed down two missions. Detailed information on the logistics support provided by the Materiel Group can be found at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup_e.asp).

### **Equipment Maintenance**

#### **Equipment Handbook**

In October 2003, ADM(Mat) published the Equipment Handbook, a guide to the principal vehicles, ships, aircraft, systems and equipment that the Materiel Group maintains and upgrades on behalf of the CF. This publication gave the Materiel Group and DND an excellent communications and public relations opportunity by making this information available to other government departments and to the private sector.

#### **CH-149 Cormorant**

All 15 CH-149 Cormorant SAR helicopters have been delivered, and the fleet has now achieved full operational capability.

#### **LAV III**

On April 1, 2004, a contract was signed with General Dynamics Land Systems Canada for Optimized Weapon System Management of a wheeled light armoured vehicle for three years, with two one-year extensions.

### **Infrastructure Maintenance**

#### **Realty Assets and Housing**

The Defence realty portfolio includes all buildings, works, land and agreements used by DND, the CF and the various Defence agencies, including the properties operated and managed by the Canadian Forces Housing Agency (CFHA). DND is the largest occupant of federal buildings in Canada, with approximately 30 percent of total Crown-owned and -leased building area. DND also occupies more than 11 percent of the federal land inventory and owns 17 percent of the land it occupies. In 2003, the total realty replacement cost for DND land, buildings and works, including housing, was \$18.3 billion. The responsibility that comes with managing such vast amounts of infrastructure placed a significant demand on our sustainment capability.



Approximately \$48 million was spent on life-cycle repair and regular maintenance of CFHA properties in fiscal 2003–2004, and DND received \$13.8 million in proceeds from the disposal of CFHA properties. For detailed information on the Canadian Forces Housing Agency visit: [www.cfha-alc.forces.gc.ca/info/aboutcfha\\_e.asp](http://www.cfha-alc.forces.gc.ca/info/aboutcfha_e.asp)

### **The Realty Asset Strategy**

The Realty Asset Strategy was developed to ensure that Defence investments in realty assets are aligned with Defence policy and the delivery of military capabilities. It is intended to ensure the long-term availability of safe, secure, suitable and sustainable realty assets in support of CF operations and Defence programs. Extensive consultations were conducted in fiscal 2003–2004, and a draft strategy is expected in fiscal 2004–2005.

### **The Infrastructure Reduction Plan**

Defence continued to pursue its objective of reducing realty assets by 10 percent by 2005 in the context of the overall CF transformation. Since the 10-percent reduction requirement was introduced, DND reduced its inventory of buildings by 5.25 percent and of works by 1.06 percent. For additional information on the Infrastructure Reduction Plan visit: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/InfrRed\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/InfrRed_e.asp).

### **National Procurement**

Once again, in-year management of the National Procurement program has been very complex and challenging. Pressure on the National Procurement account caused by the reduction of \$125 million imposed by the Program Management Board was partly alleviated by the injection of \$174.1 million from the new DCDS Support to Deployed Operations account. It is important to note that the increased operational tempo created a significant unplanned demand on Materiel Group support to deployed operations, and required the dedication of personnel in support of unforecasted requirements in other operations.

The following table sets out the in-year funding adjustments to the National Procurement program since April 2003.

<b>IN-YEAR FUNDING ADJUSTMENTS (\$MILLIONS)</b>	
Initial Allocation	1,807.9
Transfer to ADM(IM)	(159.1)
Reduction directed by the Program Management Board	(125.0)
Miscellaneous transfers in and out of NP	(14.2)
Funding for “Support to Deployed Operations”	174.1
<b>Year-End Allocation</b>	<b>\$1,683.7</b>





During the last three years, it became apparent that the National Procurement program is growing significantly and could not manage with its initial allocation. Additional funding was injected into the account throughout the year to support aging equipment, new equipment introduced in the CF supply system, and the increased operational tempo.

The following table shows the history of initial allocations to and expenditures by the National Procurement program.

NATIONAL PROCUREMENT PROGRAM HISTORICAL EXPENDITURES AND INITIAL ALLOCATIONS					
(\$ thousands)	1999-2000 <sup>2</sup>	2000-2001	2001-2002 <sup>3</sup>	2002-2003	2003-2004 <sup>1, 3, 4, 5</sup>
<b>Total spent</b>	\$1,508,106	\$1,550,151	\$1,714,264	\$1,755,385	\$1,673,323
<b>Initial allocations</b>	\$1,463,554	\$1,477,679	\$1,432,211	\$1,453,416	\$1,648,896

Source: Assistant Deputy Minister (Materiel)

Because it is responsible for the largest inventory of the most valuable Defence capital assets, the Materiel Group has also been playing an increasing leadership role in the Go Forward Strategy for accrual accounting. The need for more staff for this initiative is now crucial to its success.

For additional information on the Material Group, visit: [www.forces.gc.ca/admmat/](http://www.forces.gc.ca/admmat/)

### *Information Management and Information Technology*

This year, the Information Management (IM) Group focussed on the classified realm and support to operations. Global communication and information systems network operations, co-ordinated through J6, kept the systems available for all DCDS operations, supporting 11 missions.

The IM Group continued to support several initiatives designed to reduce departmental IM and IT support costs. In addition to the standing initiatives, the IM Group: initiated the first phase of the Enterprise Service Provider (ESP) concept by creating an Enterprise Application Service division in January 2004; initiated the annual IM functional assessment in June 2003; and is now on its way to standardizing the office environment by March 2005.

The IM Group is also responsible for data centre services in support of national applications. In support of Enterprise Resource Planning applications, the service has the capacity to support a projected 250-percent increase in data management activity, from March 2002 to March 2005 (for example, by using current contracts and equipment), subject to departmental funding.

The overall target of 99.9 percent for availability of the Defence Wide Area Network was also achieved in fiscal 2003-2004.



## ***Strategic Partnerships***

In fiscal 2003–2004, Defence:

- investigated the potential benefits of DND participation in the U.S. Navy's Maritime Surveillance Program after receiving an invitation from the U.S. Department of Defense (Australia, Italy, Germany, Japan, Portugal, Norway, the Netherlands, South Korea and Spain were also invited);
- participated in the interdepartmental working group on the ballistic missile defence system by providing expertise on defence industry and DND research and development (R&D) and test and evaluation (T&E) capabilities;
- initiated 11 DND Canada-U.S. Test and Evaluation Program (CANUSTEP) Program Agreements signed since April 1, 2003; with an estimated value of US\$2.3 million, they represent a cost-avoidance in the order of US\$684,000. During the same period, the U.S. Department of Defense initiated one CANUSTEP Program Agreement valued at Cdn\$436,000; and
- negotiated and signed memoranda of understanding with Australia, Norway and Denmark for co-operation on the development of a joint strike fighter; initiated three joint strike fighter development projects with Technology Partnerships Canada; and identified 169 opportunities for Canadian industry. Canadian companies are currently competing in 56 opportunities and have won 129 contracts with a value (during the System Design and Development phase) of \$125.9 million. Canadian success has been recognized in the U.S. Congress Report and the foreign press. Other examples of international procurement activities promoted by Defence can be found at:  
[http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup_e.asp)

## ***Relations with Industry***

During 2003, additional endeavours were undertaken to make progress on the Defence commitment to open procurement opportunities to Aboriginal suppliers and to enhance their development activities. Given the response by Aboriginal businesses, DND/CF participants and other federal departments to "Procuring Success: A Trade Show for Aboriginal Business" in 2002, DND is planning to hold another, similar event in the fall of 2004.

DND's contribution to the strength of Canadian aboriginal communities is best exemplified by the award of 718 contracts totalling \$36.8 million to Aboriginal firms, surpassing the \$20 million target for 2003 by \$16.8 million and representing a substantial influx of work into the Aboriginal business community. Contractual agreements signed in 2003 covered such diverse fields as computers and accessories, fuel, professional informatics services, food services and catering, transportation services, training, cleaning up contaminated sites, agricultural services, cultural and spiritual awareness, translation, property maintenance services, polar bear monitoring services, and activities to promote enrolment of Aboriginal youth in Royal Military College programs to increase the proportion of Aboriginal commissioned officers in the Canadian Forces.

Based on the increased activity in fiscal year 2003–2004, Defence has demonstrated that it cares for the health and well-being of CF members and civilian employees through the many initiatives both planned for the future and already under way. Defence has also shown its ability to sustain operations, maintain



its equipment and infrastructure, and provide logistics support despite budget restraints and staffing shortages.



## Command and Control

The Command and Control capability program provides the leadership and clear direction to activities carried out under the Conduct Operations, Generate Forces and Sustain Forces capability programs. It also presents options for military action to accomplish Government of Canada objectives as situations arise, and liaises with other government departments and the headquarters of allied nations and coalition formations. This capability program delivers the Defence assessment of developments around the world and advice to government (based on timely access to information and independent appraisals) as a prelude to any CF commitment.

## Planned Results

The aim of Command and Control is to ensure that the CF maintains the abilities required for collection, analysis and communication of information; planning and co-ordination of operations; and provision of the capabilities required to direct forces to achieve assigned missions. The task of providing the government with timely, accurate information is critical to the safety of the CF and the Canadian public, and Defence is responding to this challenge. Many of the initiatives described in this section are continuing.

Performance measurement areas for Command and Control include: meeting readiness levels and capability requirements for command, communications and intelligence; and confidence in leadership. Performance on planned results was monitored through the departmental performance measurement process.

## Resources

COMMAND AND CONTROL: RESOURCES CONSUMED NET OF REVENUES				
	Authority 2003–2004	Actual Spending 2003–2004	Authority without OCIPEP 2003–2004	Actual Spending without OCIPEP 2003–2004
Departmental Spending (\$ millions)	\$1,476.8	\$1,441.1	\$1,476.8	\$1,441.1
Capital Spending (\$ millions) (included in Departmental Spending)	\$354.5	\$318.7	\$354.5	\$318.7
Human Resources–Military (FTEs)	6,072	5,616	6,072	5,616
Human Resources–Civilian (FTEs)	2,204	2,583	2,204	2,583





## Management Innovations

### *Land Force Command Support Program*

The Land Force Command Support Program is delivering System Releases, Training Releases, Doctrine Releases, and Tactics, Techniques and Procedures Releases to the Army as integrated Capability Release (CR) packages. For CR 1, the Army has amalgamated the Athene Tactical System, the Situation Awareness System and the Operational Planning Environment and Reference Application with some Tactical Command Control and Communication System Operational Capability 3 functionality to create a baseline system configuration known as the Land Force Command and Control Information System version 1 (LFC2IS v1). LFC2IS v1 will be the principal system delivered in the Systems Release 1 component of CR 1 between May 2004 and June 2005. CR 1 will give the Army secure tactical communications, operational planning and control tools, an integrated data environment, and improved sensor capabilities.

### *Internet Technology and Web Tools*

The evolving use of Internet technology and web tools for near-real-time information-sharing has enhanced the provision of global situational awareness and strategic warning. Implemented as part of the CF C4ISR Campaign Plan, this methodology has strengthened both the CF command and control capability and the links between Defence and other government institutions.

Specific examples include:

- the acquisition and installation of classified and unclassified computer systems has established an interim capability for an alternative command centre and improved targeting capabilities;
- the acquisition of digital cable and satellite television services improved access to open-source information;
- an automated incident-management system was developed to improve support to deployed forces;
- a bigger and better web presence has enhanced information-sharing in the classified domain;
- better classified interconnectivity with the RCMP National Operation Centre has facilitated liaison and co-ordination, and enhanced information-sharing; and
- situational awareness has been improved by the “visibility” of all commercial flights in North American airspace through the Internet-based service Flight Explorer.

## Results and Achievements

### *Conference of American Armies*

In September 2003, the Chief of the Land Staff hosted the Commanders’ Conference of the 25<sup>th</sup> cycle of the Conference of American Armies (CAA) in Ottawa. Through the Army Commander’s stewardship, planning for the 26<sup>th</sup> cycle of the CAA focused on Chapter 6 Peacekeeping Operations and Disaster Relief Operations. The principles for discussions were based on commonalities of doctrine, training, logistics, communications and intelligence, and were aimed at an increased contribution to hemispheric security and defence. In March 2004, the Chief of the Land Staff handed over his responsibilities with





the Executive Secretariat to the Army Commander of the Republic of Argentina, who will host the main conference of the 26<sup>th</sup> cycle in 2005.

### ***Military Justice System***

The JAG's superintendence of the military justice system is crucial to the CF capability to command and control forces effectively and efficiently. One performance measure of the effectiveness and efficiency of the military justice system is the stakeholder survey on the summary trial process conducted by an independent consulting firm. For fiscal 2003–2004, this survey found:

- a high degree of compliance with regulatory requirements relating to the administration of summary trials;
- substantial compliance with policy, procedures and directives intended to ensure fair treatment of the accused at summary trial; and
- inconclusive results on compliance with policy, procedures and directives intended to ensure the fairness and responsiveness of the system for reviewing summary trial decisions.

### ***Public Safety and Emergency Preparedness Canada***

Defence also continued to provide national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management by continuing its close partnership with the new department Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

A National Exercise Readiness Framework was developed in 2003. This work is now shared with PSEPC, along with other Office of Critical Infrastructure and Preparedness (OC�PEP) initiatives such as the establishment of a strong foundation for a Heavy Urban Search and Rescue (HUSAR) national capability to enhance federal preparedness for national and international emergencies. Additional information on PSEPC is available on line at: [www.psepc-sppcc.gc.ca/](http://www.psepc-sppcc.gc.ca/) and in Section 5 of this report.

### ***Command, Control and Communications***

DND and the CF continued to improve their command, control and communications capabilities, building on the success achieved during, and applying lessons learned in, previous deployments. Significant progress was achieved in the continuing effort to ensure interoperability of doctrine and procedures with our allies in international operations and, in Canada, with other government departments and other levels of government. Implementation of the Canadian Forces Command System project and further strengthening of the National Defence Command Centre has increased the robustness of CF command and control systems and enhanced situational awareness at all levels.

### ***Intelligence***

Defence intelligence made substantial progress toward organizational and capability transformation while it maintained a consistently high level of support to deployed operations. From the operational perspective, the CF broke new ground by deploying a multifaceted, highly capable all-source intelligence centre in Afghanistan.

In fiscal 2003–2004, the following opportunities and challenges were met:



- The Canadian Forces Joint Imagery Centre continued to strengthen its imagery analysis capability at both the human and technological levels. Progress toward previously approved objectives has been impeded by a shortage of qualified personnel.
- The recently completed Defence Intelligence Review is now in departmental circulation for consideration and comment. This review was a comprehensive long-term study of intelligence capacities and capabilities intended to be a foundation for transformation of the Defence intelligence function.
- The intelligence function continued to experience shortages of qualified managers and analysts.

These challenges will be overcome in the longer term in the context of the Defence Intelligence Review and, in the near term, through judicious prioritization with support to operations remaining the highest priority.

### **C4ISR**

The Information Management Section of the National Defence Command Centre achieved initial operating capability in June 2003. Nine additional CF positions were established to support the IM function in NDCC and, to ensure consistency of effort, their work is being melded into the CF C4ISR (“command, control, communications and computers, and intelligence, surveillance and reconnaissance”) Campaign Plan.

Significant progress was made toward the objective of connecting with our key allies by means of a coalition wide-area network. Due for completion by December 2004, this initiative will ensure connectivity (including the establishment of the GRIFFIN network) between and among Australia, Canada, Britain and the U.S. at the national headquarters level, and improved connectivity with NATO through the BICES network.

The task of integrating environmental C2IS (command, control, intelligence and surveillance) into the Canadian Forces Command System is being aggressively pursued, and an integration strategy is being developed to guide the convergence of applicable networks, information production responsibilities, and essential service support.

### ***Interoperability Doctrine and Procedures Plan***

The issue of joint interoperability doctrine and procedure was addressed in July 2004, with the implementation of procedures to identify doctrinal voids in the CF and issues of interoperability with our allies, and to initiate remedial action. This process is overseen by the CF Doctrine Board. Action to increase staff capacity in this area is now under way.

### ***Leadership in the CF***

*Duty With Honour: The Profession of Arms in Canada* and its companion summary version were published and widely distributed in 2003, the summary version being designed for delivery to every member of the CF. The full text of *Duty With Honour* is available on-line at:  
[www.forces.gc.ca/site/newsroom/view\\_news\\_e.asp?id=1223](http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_e.asp?id=1223)

A draft of a new leadership manual entitled *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations* was distributed to members of Armed Forces Council for approval. This manual will be translated and published when it reaches final, approved form, and the current target date of publication



is fall 2004. *Conceptual Foundations* will also be accompanied by a summary version in which the doctrinal principles of leadership are set out. Two follow-on manuals on applied leadership — one dealing with leading the people and the other on leading the institution — are now being written, and the plan is to publish them in 2005.

The capability to Command and Control demands leadership and clear direction. Through the initiatives conducted under this capability program, and the numerous missions supported through its command, control and intelligence functions, Defence has responded successfully to the challenge of operations in the complex strategic environment of today's world.



## Corporate Policy and Strategy

The Corporate Policy and Strategy capability program keeps Defence in compliance with legislative, managerial and administrative requirements. This capability program comprises the provision of policy advice to government, security arrangements, governance and management, and support to government objectives.

## Planned Results

During the reporting period, the Corporate Policy and Strategy capability program:

- produced and implemented corporate policies and strategies to achieve broad government objectives;
- managed departmental activities; and
- provided defence and security advice to government.

Performance measurement areas for Corporate Policy and Strategy included:

- meeting domestic and international obligations;
- meeting budget and resource allocation goals;
- providing appropriate governance and management mechanisms;
- meeting mandated programs requirements; and
- meeting environmental stewardship requirements.

Performance on planned results was monitored through the departmental performance measurement process.

## Resources

CORPORATE POLICY AND STRATEGY: RESOURCES CONSUMED NET OF REVENUES				
	Authority 2003–2004	Actual Spending 2003–2004	Authority without OCIPEP 2003–2004	Actual Spending without OCIPEP 2003–2004
Departmental Spending (\$ millions)	\$480.8	\$484.4	\$423.0	\$437.4
Capital Spending (\$ millions) (Included in Departmental Spending)	\$50.4	\$40.1	\$50.0	\$39.9
Human Resources–Military (FTEs)	948	959	948	959
Human Resources–Civilian (FTEs)	1,106	1,693	821	1,474

## Management Innovations

### *Retention Intervention Process*

The retention theme for the CF is “Strengthen the social contract” (approved by Armed Forces Council in June 2001). Retention is a three-tiered responsibility: ADM (HR–Mil) is responsible for retention issues that affect the entire CF; the Environmental Chiefs of Staff are responsible for retention issues that affect the occupations specific to the Army, Navy or Air Force; and commanding officers are responsible for retention awareness at unit level.





The CF has developed a Retention Intervention Process (RIP) to support the retention strategy and its three-tiered approach. The RIP provides for analysis of attrition patterns, management surveys of “stressed” occupations to identify intentions to leave the CF using criteria such as role issues, job attitudes, organizational commitment, satisfaction with pay and benefits, and job satisfaction.

A CF Retention Model based on survey data collected between the summer of 2002 and February 2004 identifies the factors that contribute to the commitment of CF members to the organization. The Retention Model, which is currently in development, is expected to help ADM(HR–Mil) decide which of two strategic options is the better solution to the problem of increasing CF members’ commitment.

### *National Procurement*

The Materiel Group continued to encourage the use of best practices to increase the speed and cost-effectiveness of the procurement process. Recent initiatives include:

- **Total Package Procurement:** Defence holds the front-end supplier accountable not only for delivering the initial goods or services, but also for its support costs.
- **Optimized Weapon Systems Management:** Defence reduces administration costs and motivates industry to make long-term investments by bundling several small support contracts into two or three larger contracts that extend five to ten years. The support contracts for the CC-130 Hercules tactical transport aircraft and the LAV III armoured fighting vehicle are structured this way.
- **Major Service Contracts:** Defence continued to work with industry to complement our own ability to provide major services and build on the success of the Contracted Airborne Training Services initiative and the Canadian Forces Contractor Augmentation Project.

## **Results and Achievements**

### *Human Resources*

#### **Modernization of Civilian HR Management**

Achievements to date include:

- approval of People Soft Version 8, with implementation planned for fiscal 2004–2005; connected to this achievement is preparatory work on a civilian pay interface designed to eliminate duplicate entry of pay data;
- initiation of technology projects supporting “E-HR” (that is, electronic human resources management) such as an electronic staffing interface with the Public Service Commission and self-serve administration of civilian leave;
- implementation of civilian HR plans from all Groups and Environmental Commands for the first time as part of the business planning process;
- introduction of civilian HR service standards and performance measures; and
- implementation of a revised staff relations delegation framework and course.



DND will proceed with the actual re-engineering of its staffing processes in concert with government-wide implementation of the reforms in the *Public Service Modernization Act*. However, before the government-wide re-engineering of the Public Service staffing processes begins, DND has already:

- promulgated staffing service standards six months earlier than planned;
- undertaken staffing business process and information system improvements;
- established ongoing measurement of the efficiency of staffing processes (integrated into a broader performance measurement framework); and
- undertaken quality assurance of staffing, classification and staff relations data resident in the Human Resources Management System to ensure reliable performance management information.

Other Human Resources Management achievements were:

- completion of Phase 1 of the Human Resources Management Delegation Framework, a labour-relations delegation instrument; Phase 2, which focuses on staffing, will be undertaken in conjunction with implementation of the reforms mandated by the *Public Service Modernization Act*;
- progress on updating and simplifying ADM(HR-Civ) policies; so far, the entire series of policies has been assessed for completeness and more than 40 percent has been updated;
- tasking of Groups and Environmental Commands with the development of action plans that respond to the results of the Public Service Employee Survey;
- development and implementation of Performance Measurement Frameworks for civilian HR management across the departmental and HR-Civilian Branch levels; work on both PMFs will evolve over time;
- progress made on classification renewal, including the rebuilding of internal capacity through the replacement of classification officers working on contract, is proceeding well; the 15 positions DND had for classification contractors in 2002 have been reduced to 4.5 positions; there are now seven new accredited classification officers, and six trainees obtained accreditation during the summer of 2004.

## Human Resources Management – Joint Military and Civilian

### *Official Languages*

The publication in June 2003 of the *Official Languages Strategic Plan* for 2003–2006 was a critical milestone, as it establishes 80 goals and activities related to improving the Official Languages performance of DND and the CF. The commitment of Defence to implementing the Official Languages Strategic Plan was noted in June 2003 by John McCallum, then Minister, in a presentation to the Parliamentary Standing Committee on Official Languages. Reporting of performance against key activities in the Official Plan will begin in the Departmental Performance Report for 2004–2005.

The Official Languages performance for DND and the CF in fiscal 2003–2004 is detailed in the Annual Review on Official Languages for April 2003–March 2004, which has been submitted to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The report can be found at: [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/ol/j-intro\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/ol/j-intro_e.asp).



- **Military Highlight:** The two top priorities for the CF are: filling military bilingual positions, and bringing 70 percent of newly promoted colonels and Navy captains to the CBC level by December 2006.
- **Civilian Highlight:** All Public Servants in the Executive category were expected to achieve the CBC level in their second official language during fiscal 2003–2004. Except for one person still on second-language training, all Executives who were required to achieve CBC had done so.

For more information on the Official Language Program in Defence, visit:  
[www.forces.gc.ca/hr/dol\\_strat/engraph/OLStratPlan00\\_e.asp](http://www.forces.gc.ca/hr/dol_strat/engraph/OLStratPlan00_e.asp)

### *Diversity and Inclusiveness in Defence*

Defence continues to be proactive in promoting diversity and inclusiveness in the workplace through education, awareness and training, and by applying human rights and employment equity legislation through policies, programs and processes.

### **Rights and Freedoms**

During fiscal 2003–2004, the CF continued to implement its Human Rights Plan to ensure continued compliance with the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* and the *Canadian Human Rights Act*. During fiscal 2003–2004, 42 human rights complaints were resolved and 29 new complaints were received.<sup>6</sup>

About three years after promulgation of the Harassment Prevention and Resolution Policy (DAOD 5012-0), the first periodic review was conducted. The general consensus is that the policy is effective, well understood and — for the most part — working. This assessment will be validated by an independent evaluation by the Chief of Review Services in 2005.

### **Employment Equity in the CF**

The CF is now officially governed by the *Employment Equity Act*, and continues to make progress with its statutory requirements. Working closely with the Canadian Human Rights Commission, the CF developed a workforce analysis methodology, and the CF Employment Systems Review (which included visits to nine bases and wings) began in October 2003. The aim of an Employment Systems Review is to identify employment barriers that affect members of the four groups designated by the Act: women, Aboriginal persons, members of visible minorities, and persons with disabilities.

Information items were promulgated and training initiatives and education sessions were undertaken; for example:

- the reference guide *Religions in Canada* was distributed;
- the reference guide *Employment Equity and Diversity: A Tip Book for the CF* was published and distributed;
- Aboriginal Awareness Training was provided to 19 full-time and seven part-time CF members and DND employees; and

<sup>6</sup> Not all complaints received in fiscal 2003–2004 were resolved; these figures include complaints received in previous years that were resolved in 2003–2004.



- the Annual DND/CF Employment Equity Workshop was conducted for more than 150 participants.

A draft of the revised Employment Equity Plan for the CF is awaiting publication of the results of the CF Employment Systems Review (due in autumn 2004) before it can be finalized and submitted for approval. Recommendations made in the report on the Employment Systems Review will be incorporated into the CF Employment Equity Plan.

The CF continued to support the Defence Advisory Groups. There were more visits to CF bases and wings across Canada to promote Employment Equity and encourage the formation of local and regional Advisory Groups. Participation increased in some areas, resulting in the division of this combined group into four sub-groups. Members of the Advisory Groups continued to participate in local, national and international events by speaking at conferences, manning kiosks, distributing promotional items, and conducting courses to facilitate development of new policies and specifications for DND and the CF.

The Public Service Human Resources Management Agency of Canada has issued a call letter for the first Canadian Forces Employment Equity Report, due in October 2004, which will be one of the public-sector annual reports to Parliament.

The first Muslim chaplain in the history of the Canadian military chaplaincy was appointed in fiscal 2003–2004, reflecting increased acceptance of the religious diversity of CF members and their families. This decision could have an impact on Muslims who may be considering a career in the CF.

DESIGNATED GROUPS: REPRESENTATION GOALS VS ACTUAL REPRESENTATION		
	Representation Goals 1999 CF Employment Equity Plan	Actual Representation 2001 CF Self-Identification Census
Women	13.4 %	16.3 %
Visible Minorities	2.1 %	2.6 %
Aboriginal Peoples	1.3 %	*2.1 %

\* Includes the Canadian Rangers

Although these figures represent a positive upward trend, much work remains to be done to improve representation. The results of the CF Employment Systems Review will help the CF revise the CF Employment Equity plan to set and, ultimately, to achieve long-term representation goals.

During 2003, the Materiel Group embarked on an initiative to identify Aboriginal businesses located close to CF bases and wings as potential suppliers of goods and services. Two students were engaged through the Employment Equity Aboriginal co-op program to work on this project, which will continue during the summer of 2004.

## Employment Equity for Defence Civilians

In response to the Employment Equity initiative, ADM(HR–Civ) has taken the following action:

- Developed and promulgated the DND 2003–2008 Corporate Employment Equity Plan. Groups and Environmental Commands developed individual Employment Equity strategies and action plans, and senior managers were made accountable for supporting Employment Equity through their Performance Management Agreements.
- Conducted the Employment Services Review.
- Provided training on human rights and harassment prevention to supervisors, a program that will be maintained in support of the Employment Equity initiative.





The following table compares the representation of designated groups in the Defence workforce in 2002 and 2004.

Designated Groups	Representation July 2002	Representation March 2004	Labour-Market Availability 1996 Census*
Women	37.2 %	38.5 %	38 %
Visible Minorities	3.5 %	4.8 %	5.1 %
Persons with Disabilities	5.2 %	5.6 %	6.1 %
Aboriginal Peoples	2.1 %	2.0 %	1.8 %

Source: DND Employment Equity database, March 2004.

\* The new labour-market availability figures to be derived from the 2001 Canada Census are expected to change DND representation targets over the next four years.

Detailed performance information was reported in the DND Employment Equity Progress Report for fiscal 2003–2004, which was submitted to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada in June 2004. This report is available on-line at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-ee\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-ee_e.asp)

### ***The Defence Ethics Program***

During fiscal 2003–2004, the Defence Ethics Program (DEP) continued to focus on the promotion of ethical behaviour and conduct across DND and the CF. The DEP website was strengthened and restructured around the seven elements of a Common Integrity Framework, and a DND/CF Ethics Survey was conducted during the summer of 2003. The results of this survey, to be released in the fall of 2004, will be used to identify important changes in the ethical climate since the 1999 baseline survey, and key priorities for the program's 2004–2006 cycle.

During fiscal 2003–2004, several key leadership initiatives were launched to reinforce an ethical environment and strengthen accountability; for example, a conference on ethical leadership was held in collaboration with the Royal Military College of Canada and Queen's University, and ethics instruction was integrated into key military and civilian leadership courses.

The DEP has integrated the Values and Ethics Code for the Public Service (promulgated in a Treasury Board publication) and the CF manual *Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada* into the Defence ethics policy framework, thus ensuring that DEP tenets are consistent with the key guiding documents on ethics for CF members and Defence civilians.

For more information on the DEP, see [www.forces.gc.ca/site/newsroom/view\\_news\\_e.asp?id=594](http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_e.asp?id=594)

### **Integrating Ethics into CF Training and Professional Development**

The Canadian Defence Academy has begun to entrench the ethical principles identified by the DEP in all keystone manuals and research reports. The process started with a study of course materials already in use in the CF and, in December 2003, the Canadian Defence Academy completed a study of the training and education programs common to the entire CF to determine their status with regard to the ethics requirement. This study catalogued the manner in which ethics (and other mandated programs) are covered in current syllabi. The study also proposed ways to improve ethics materials and incorporate them progressively into new leadership courses to avoid repetition throughout a CF member's career.



### The JAG Ethics and Values Program

Because ethics and values are the basis of divisional and directorate Performance Management Agreements, they figure prominently in the JAG Personnel Plan.

A major goal of the JAG strategy has been to strengthen professionalism and accountability by integrating a values framework for JAG lawyers. The JAG ethics and values program was a major factor in building a leading-edge learning, sharing and knowledge-based Defence culture. The JAG Performance Measurement Decision Support System has 10 measures for assessing the success of this ethics program alone, and the performance result for fiscal 2003–2004 is excellent: no allegations of offences under the Code of Service Discipline or the *Criminal Code of Canada*, no allegations of unprofessional conduct, and no harassment complaints or alleged ethics breaches in the Office of the JAG.

### Environmental Stewardship

The Defence environmental program is well entrenched in the corporate culture of DND and the CF. It comprises three significant initiatives: the Corporate Environmental Program, the Decommissioning Program, and the Distant Early Warning Line Clean-up Program. All three initiatives met planned expectations in fiscal 2003–2004.

The Sustainable Development Strategy (SDS 2000), published in December 2000 under the title *Environmentally Sustainable Defence Activities: A Sustainable Development Strategy for Defence*, set the department's strategic environmental agenda. Overall, Defence has exceeded its commitment on two targets, fulfilled its commitment on seven targets, and failed to achieve its objectives on the remaining 12 targets, six of which were overridden by external influences — for example, Treasury Board's interdepartmental "green procurement" initiative subsumed the Defence national strategy.

The ongoing contribution of Defence to the broader government agenda of sustainability faced significant challenges during the reporting period, and will continue to face the same challenges over the years to come, especially in the areas of sustainable training, climate change, water, and contaminated sites.

The 2002 Report on Ranges and Training Areas by the Auditor General of Canada observed that Defence needs to do a better job of integrating environmental concerns into its training activities, and that mitigation of the environmental impact of military training must be done more quickly. The Auditor General maintains that Defence still needs to take action on mitigation, restoration, monitoring and follow-up plans in line with its own 1996 Manoeuvre Area Planning Systems (MAPS); Defence is currently verifying the status of all MAPS recommendations. The sustainable training target set in SDS 2000 was met, and the next phase of the Defence strategy for sustainable training areas is a target in SDS 2003.

Additional information on the Sustainable Development Strategy is available in Section 6. Details are provided in the report on [SDS 2000](#).

Defence is an active participant in the Federal Contaminated Sites Accelerated Action Plan through which Treasury Board provided supplementary funding for the clean-up of contaminated sites. The contamination of sites by testing and training with bombs and ammunition, conducting research into chemical, biological and nuclear weapons to prevent attack, and by conducting land, air and sea operations, was a high-profile issue for Defence in fiscal year 2003–2004. Many contaminated sites across the country have already been cleaned up or remediated, and the department has developed plans





for the management of others. This legacy of environmental impact spreads to water quality, human health and safety, ecosystem health, and the ability to transfer ownership of property. For Defence, the problem is significantly complicated by the suspected or actual presence of unexploded ordnance.

As a key player in the climate change initiative called “Federal House in Order”, Defence was able to report encouraging progress toward its target. At the same time, work is continuing in an effort to maximize opportunities for efficiency through initiatives such as Energy Performance Contracts.

The global concern with water and water-related issues (e.g., security, contamination and conservation) also affected Defence. Water-related targets in SDS 2000 (i.e., water consumption, water treatment and sewage targets, and targets indirectly related to water in that they concern contaminated sites) have achieved mixed results; however, the complexity of the issues has been recognized by the recently formed Interdepartmental Water Advisory Committee, of which Defence is a member.

As Defence works both independently and in co-operation with others to develop pragmatic, cost-effective approaches to the myriad of sustainability issues, information demands from diverse external sources place a significant burden on our people, who are already more than fully committed.

### ***Advisory Capability***

Defence continued its support to the Defence Industry Advisory Council, which met twice in 2003–2004.

Within the department, the demand for JAG advice increased by 7.6 percent in fiscal 2003–2004, and clients’ satisfaction with the advice they received exceeded the standard expressed in Service Level Agreements, according to the 2003–2004 Client Satisfaction Survey. These results reflect well on the CF, indicating both respect for the rule of law and confidence in CF legal advisors.

For a complete list of acts and regulations administered by the Minister of National Defence, see Appendix B to this report. A summary of the legislation that received Royal Assent in fiscal year 2003–2004 is available at: [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/legasst\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/legasst_e.asp)

### ***Governance and Modern Management***

To adjust capital spending to an approved sustainable level by April 2004, the Equipment Annex of the Strategic Capability Investment Program (SCIP) was developed as the first component of a balanced Defence Services Program. The first step in making the program sustainable was to reschedule all established and newly approved projects over a 15-year timeframe in which the costs of all activities could be managed within the approved capital envelope of the Defence Services Program. The Defence Plan capital envelope was also stabilized and maximized within the limits of currently available resources. These adjustments guarantee that funding levels in the SCIP will be stable over that period. Within the build-up of the SCIP, a risk-mitigation process that included an appropriate level of over-programming was used to allow the program to achieve authorized spending levels despite the slippages that are bound to occur in a major capital program.

The next major step in making the SCIP feasible and sustainable for the long term is to integrate and link its other annexes — Human Resources, Sustainability, Science and Technology, Construction, etc. — thus ensuring that the effects of changes in any of the annexes are analyzed and costed to provide an adequate level of confidence that the change is sustainable within the Defence Services Program.



In order to ensure effective use of resources and adherence to government policy and programs, strategic capability investment will be guided by and through the senior executive committee structure at Defence. The Defence Management Committee provides the policy and program direction that guides the Joint Capabilities Requirements Board to oversee the development of the strategic investment plan and its linked long-term plans, in which the projects are listed. While support staff and specialized working groups provide the details, plan proposals are always referred through the executive committees to the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff for endorsement before being incorporated into the SCIP. The SCIP is then forwarded to the Minister and, if necessary, to Parliament.

### ***Information Management and Information Technology***

The IM Group developed a Defence Information Management Strategy 2020 that complements the Defence Strategy 2020 and reflects important conclusions from the 2002 Information Management Strategic Review, the 2003 Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency, and wide consultation within the department.

Driven by a strong vision and a clear mission, the Defence IM Strategy 2020 addresses the increasing complexity of the IM capabilities the department requires, and provides a road map for the department to follow into the future, toward an integrated information environment.

The existing governance framework is stressed by two requirements: for integrated information in a secure environment, and for the overall cost of information management and information technology to be kept as low as possible. The implementation of the single IM Enterprise Service Provider and the Enterprise Application Service Division is the first step toward the transformation of current capabilities to increase the effectiveness and efficiency of Defence IM support services.

The IM Group continued to refine its governance structure following the Information Management Strategic Review, as follows:

- submission to the Vice Chief of the Defence Staff for approval of a modified Authorities, Responsibility and Accountability Table for the Defence IM function;
- development and initial implementation of a comprehensive IM policy framework, process and plan;
- further refinement of the various IM committees and working groups; and
- initial development of an IM governance plan.

Finally, the IM Group increased its emphasis on its standing in the wider governance structure of Government of Canada information management.

### ***Materiel Management, Procurement and Contracting***

The following points describe activities carried out in materiel management, procurement and contracting in fiscal 2003–2004:

- increased awareness of delegated authorities and responsibilities;
- began producing Standard Operating Procedures on acquisition and contracting tasks;
- increased focus on providing information on the Directorate of Contracting Policy website; and
- formed a contracting compliance and monitoring cell in the Directorate of Contracting Policy.



### **Contracts That Support Multilateral Arrangements**

The Contracted Flying Training and Support (CFTS) program provided pilot training for CF and foreign military students for the initial phase of primary flying training, and the advanced phases of helicopter and multi-engine flying training. The current contract for CFTS services conducted at the Southport Aerospace Centre in Manitoba expires on August 31, 2005. A Request for Proposals was issued in late 2003 to Bombardier Inc. and Kelowna Flightcraft (the pre-qualified bidders), and a contract is expected to be awarded in 2004.

The NATO Flying Training in Canada (NFTC) Program is part of Canadian Forces pilot training conducted at 15 Wing Moose Jaw and 4 Wing Cold Lake for CF and foreign pilots. NFTC included core training required for all CF pilots, plus jet speciality training for students selected to fly fighter aircraft. The prime contractor, Bombardier, managed the industry team, supplied and supported the aircraft and simulators, provided all facilities, and supplied most airport services at Moose Jaw. The contract, valued at approximately \$3.4 billion, runs until 2021.

The NFTC program trained student pilots from Hungary, Britain, Singapore, Italy and Denmark as well as CF pilots, and employed flying instructors provided by Germany, Finland, France and Sweden. Its foreign sales exceeded \$1 billion.

### **Audit and Evaluation**

In fiscal 2003–2004, the Chief of Review Services continued to deliver high-quality audit and evaluation services consistent with current Defence priorities and long-term objectives and aligned with the Defence performance management strategy map. Completed reports can be found at: [http://www.forces.gc.ca/crs/rpt/reports\\_e.htm](http://www.forces.gc.ca/crs/rpt/reports_e.htm). The Chief of Review Services also continued to address expectations associated with Treasury Board policies on internal audit and evaluation, and is in a good position to meet Treasury Board expectations that these policies be fully implemented by fiscal 2005–2006.

The Office of the Auditor General of Canada and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development reported the results of several audits conducted in fiscal 2003–2004. Defence was significantly involved in the following studies:

- National Defence: Environmental Management of Training and Test Areas;
- Government Purchase of Two Challenger Aircraft;
- Independent Reviews of Security and Intelligence Agencies; and
- Advertising Activities.

A list of audit and evaluation work completed in fiscal 2003–2004 can be viewed at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/audits\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/audits_e.asp). Further information can also be found at: [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

### ***Special Examinations and Inquiries***

In fiscal 2003–2004, the Directorate of Special Examinations (DSEI, an organization under the Chief of Review Services) continued to conduct timely, high-calibre special examinations related to allegations or instances of impropriety, mismanagement and other irregularities at Defence. DSEI also provided operational assistance to the National Investigative Service in the conduct of certain criminal investigations and, with assistance from other stakeholders, continued work on a fraud risk-management





strategy for Defence that is intended to protect Defence resources, and provide tools and information to help senior managers and leaders prevent and detect fraud, waste and abuse.

## ***Safety***

### **Nuclear Safety**

Performance information on nuclear safety is reported in the Annual Report on Nuclear Safety in DND and the CF.

### **General Safety**

It is Defence policy to maintain a compulsory General Safety Program to ensure that safety considerations are incorporated into every aspect of Defence operations, training and support activities. The General Safety Program, which all DND employees and CF members are required to support and participate in, consists of a number of elements that all have the same objectives: preventing accidental death and injury, and preventing accidental damage, destruction and loss of equipment, materiel, works and buildings.

Detailed information on the General Safety Program, including the Chief of Review Services evaluation of the program and performance measures used to gauge its overall effectiveness, is available at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/safProg\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/safProg_e.asp)

## ***Public Information and Outreach***

### **Security and Defence Forum**

In addition to the annual meeting of the Security and Defence Forum (SDF) that brought participating academics together with the Minister and Deputy Minister for candid discussions, Defence organized several roundtable meetings to draw on the expertise in security and defence issues fostered by the SDF. In June 2003, representatives from SDF Centres of Expertise participated in a European briefing tour that included visits to First World War battlefields as well as to present-day Canadian and NATO facilities.

For details of other SDF activities, visit: [www.dnd.ca/admpol/eng/academic/sdf\\_e.htm](http://www.dnd.ca/admpol/eng/academic/sdf_e.htm)

### **ADM(PA) Activities**

In support of the Defence emphasis on Canada-U.S. relations, the Public Affairs Group delivered about 10 speakers' programs to audiences in Washington, D.C. In September 2003, a senior public affairs officer was posted to Washington to establish an outreach desk.

### **Jag Outreach**

In support of Defence public information objectives, the Office of the JAG implemented extensive military justice and military law outreach programs that, since April 1, 2000, have grown to include the following bodies and activities:



- the Military Justice Stakeholder Committee;<sup>7</sup>
- the CF Code of Service Discipline Committee;
- the JAG Advisory Panel on Military Justice;
- the Military Justice Round Table;
- the Federal, Provincial & Territorial Prosecutors' Committee;
- the National Military Law Section of the Canadian Bar Association;
- the Inter-Agency Co-operation Committee; and
- the JAG website [www.forces.gc.ca/jag/](http://www.forces.gc.ca/jag/)

The many positive results of these efforts are published each year in the statutory annual report on the administration of military justice in the CF and in the JAG annual performance report.

### **Canadian Forces Liaison Council**

The CFLC is responsible for operating the Reserve Force Employer Support Program, which persuades employers to help increase the numbers of Reserve personnel available for training and operations without penalty to the Reservists.

During fiscal 2003–2004, the main CFLC outreach to employers was its ExecuTrek program, which conducted 45 events that attracted 800 participating employers. The CFLC also held outreach activities that targeted Reservists and their units as well as employers.

### **Access to Information and Privacy**

DND and the CF continued to increase the percentage of Access to Information and Privacy requests completed on time (i.e., within the deadlines set in the two Acts). Formal requests submitted to Defence under the *Access to Information Act* during fiscal 2003–2004 increased by 8.7 percent from fiscal 2002–2003, while the proportion of files completed on time remained unchanged at 88.2 percent. Defence efforts to advise CF members and Defence civilians on the benefits of informal access when requesting their personnel records through the *Privacy Act* process has resulted in a decrease of more than 200 formal requests this year alone, and an overall decrease of just over 45 percent since 1998.

For more information on access to information and privacy at Defence, including the National Defence Annual Report to Parliament, please visit [www.dnd.ca/admfincs/ati/intro\\_e.asp](http://www.dnd.ca/admfincs/ati/intro_e.asp).

### **National Defence On-Line**

ADM(IM) made a commitment in the 2003–2004 Report on Plans and Priorities to implement the National Defence On-Line (NDOL) program. Progress toward this objective is described at: [www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Main\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Main_e.asp).

Business managers across the Defence portfolio have moved many processes to the Internet, which they have identified as a cost-effective ways to deliver information and services. NDOL already includes a Lessons Learned Knowledge Warehouse for the Army to improve operational planning, on-line vehicle

<sup>7</sup> A complete description is available at pages 20–22 of the Annual Report of the Judge Advocate General for 2002–2003.





fleet and fuel management, direct access to military career management and posting information, and access to many documents produced by the Directorate of History and Heritage and its predecessors.

Continuing links were established with other government departments and other levels of government to provide electronic service delivery. For example, Defence partnered with organizations including the Canadian Museum of Civilization, Canadian Heritage, and Library and Archives Canada to support the creation of the Canadian Military Heritage Gateway. Defence is also co-operating with Public Works and Government Services Canada to investigate shared services such as Secure Channel and Content Management.

In fiscal 2003–2004, a total of \$ 7.65 million was spent on National Defence On-Line, allocated as follows:

- Chief of the Land Staff: \$415,000
- Chief of the Air Staff: \$370,000
- Vice Chief of the Defence Staff: \$418,500
- Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services): \$110,000
- Assistant Deputy Minister (Human Resources–Military): \$1,726,600
- Assistant Deputy Minister (Human Resources–Civilian): \$143,000
- Assistant Deputy Minister (Materiel): \$1,527,200
- Assistant Deputy Minister (Information Management): \$494,900
- Assistant Deputy Minister (Science and Technology): \$195,000
- Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment): \$500,000
- National Defence and Canadian Forces Ombudsman: \$60,000
- Canadian Forces Personnel Support Agency: \$558,500

### ***Comptrollership Action Plan and FIS***

The comprehensive review of the Financial Officer Recruitment and Development program at Defence completed during the winter of 2002 tightened its focus on participants' core training and development requirements. The revised Financial Officer Recruitment and Development Program and Charter were implemented on April 1, 2003.

The Expenditure Management Course has been the major training initiative by the comptrollership community. An electronic version of this course was developed to certify managers on authorization responsibilities held under sections 32, 33 and 34 of the *Financial Administration Act*. Certification is expected to be complete by December 2004.

### **Performance Management Structure**

The Director General Strategic Planning has guided DND in the implementation of the “balanced scorecard” approach to performance management as an internal management tool. Building on the experience of the Chief of the Land Staff and the Office of the Judge Advocate General, the Departmental Management Committee developed a strategy map setting out 14 objectives for quarterly



review. DMC members were organized into teams tasked with identifying the indicative measurement structure and regular analysis of the department's progress and, as a result of this effort, DMC is directing further investigation and analysis on complex issues facing the department, such as timely development of capabilities (platforms, personnel and technology) identified as significant to the long-term relevance and credibility of the CF.

### **Reform Procurement Process**

The Materiel Group accomplished many objectives during fiscal 2003–2004 in support of reforming the procurement process. Some examples include the following:

- implementation of a certification program for project managers, of which the first pilot course was conducted in January 2004;
- approval of a new methodology for closing down projects to assist the reallocation of project resources; and
- development of a detailed guidance checklist for the use by project management offices and members of senior review boards.

### **Materiel Acquisition and Support to Operations Project**

The mission of the Materiel Acquisition and Support to Operations Project (MASOP) is to develop an integrated, efficient, cost-effective materiel acquisition and support system that promotes force generation and sustainment while focusing on mission-critical areas: warehousing, distribution, petroleum products, clothing, ammunition, calibration, and quality assurance.

MASOP reached its target and achieved recurring savings of \$2.8 million. For details, visit [http://admmat.ottawa-hull.mil.ca/projects/projects\\_e.asp](http://admmat.ottawa-hull.mil.ca/projects/projects_e.asp)

### **Optimizing Departmental Financial Capabilities**

The Central Computation Pay System (CCPS) Pension Module Upgrade Project has a mandate to upgrade the pension element of the CCPS to allow the service provider to meet the requirements of the new *Canadian Forces Superannuation Act* (CFSA).

Various implementation options were reviewed but, to satisfy the desire for immediate access to the new CFSA services, an in-house development effort will be undertaken. The upgraded pension administration application will be based on the military pay application currently used on the Defence Enterprise Server. Implementation of the CPMU comprises the development, configuration and installation of a new pension administration application on the existing military pay platform.

Part of another initiative to optimize DND financial capabilities is the implementation of a financial reporting and forecasting initiative begun in fiscal 2003–2004 to install a software application on top of a relational database that will draw on several systems to combine and present information. This initiative will enhance managerial decision-making and support performance-management activities.

In addition, evaluation of commercially available costing software has been completed as a first step in the effort to improve costing and financial modeling efforts and, thus, facilitate financial and risk management.



## Section 5: Selected Defence Portfolio Organizations

### *Office of Critical Infrastructure and Emergency Preparedness*

As part of the reorganization of government departments announced in December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from the Department of National Defence to Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC). This report refers to OCIPEP and PSEPC only briefly. The effect of the transfer of responsibilities on Defence financial and human resources is discussed throughout this report and shown in the financial tables in Section 7. Information on PSEPC, including its Departmental Performance Report for 2003–2004, is available at: [www.psepc-sppcc.gc.ca/](http://www.psepc-sppcc.gc.ca/)

### Resources

FINANCIAL RESOURCES BY FISCAL YEAR				
(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
Vote 1 – Salary and Personnel	9,603	13,167	19,253	15,737
Vote 1 – Operating and Maintenance	15,216	22,402	22,189	18,992
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$ 24,819</b>	<b>\$ 35,569</b>	<b>\$ 41,442</b>	<b>\$ 34,730</b>
Vote 5 – Capital	2,264	620	454	174
<b>Grand total</b>	<b>\$ 2,264</b>	<b>\$ 620</b>	<b>\$ 454</b>	<b>\$ 174</b>
Vote 10 – Grants and Contributions	—	—	—	—
Joint Emergency Preparedness Program (JEPP)	4,716	4,781	4,837	5,212
Stuart Nesbitt White Fellowship Grant (SNWFG)	54	159	54	41
Disaster Financial Assistance Arrangements (DFAA)	165,855	4,815	200,000	116,672
Heavy Urban Search and Rescue (HUSAR)	1,000	1,250	5,000	2,383
Public Security and Anti-Terrorism (PSAT)	—	—	1,000	85
Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) First-Responders	4,570	4,500	—	1,581
<b>Sub-total Vote 10</b>	<b>\$ 176,195</b>	<b>\$ 15,505</b>	<b>\$ 210,891</b>	<b>\$ 125,974</b>
<b>Grand total</b>	<b>\$ 203,278</b>	<b>\$ 51,694</b>	<b>\$ 252,787</b>	<b>\$ 160,878</b>
Human Resources (FTEs)	173	225	285	219

Sources: Office of Critical Infrastructure and Emergency Preparedness (OCIPEP) and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

**Note:**

The overall information regarding OCIPEP total spending is provided in the PSEPC Departmental Performance Report.



## **Communications Security Establishment and the National Cryptologic Program**

### **Mandate**

Established in 1946, the Communications Security Establishment (CSE) has been an agency in the portfolio of the Minister of National Defence since 1975.

CSE has a mandate to:

- acquire information from the global information infrastructure and use it to provide foreign intelligence in accordance with Government of Canada intelligence priorities;
- provide advice, guidance and services to help ensure the protection of electronic information and information infrastructures that are important to the Government of Canada; and
- provide technical and operational assistance to federal law enforcement and security agencies in the performance of their lawful duties.

As Canada's cryptologic agency, CSE provides two separate but related programs:

- the signals intelligence (SIGINT) program, which provides unique, timely foreign intelligence consistent with Canadian government requirements and priorities; and
- the information technology security (ITS) program, which provides technical leadership and expertise, advice, guidance and services to meet Government of Canada needs for protection of information, information systems and infrastructures.

### **Risks and Challenges**

The challenges and risks most significant to CSE arose from the rapid evolution of the global security environment and changes in information and communication technology. In fiscal 2003–2004, CSE focused on:

- meeting the operational demands of the new security agenda;
- keeping ahead of the technological environment in all three of its mandated functions; and
- managing the institutional growth that began with Budget 2001 and the *Anti-Terrorism Act*.

### **Results**

CSE has met the challenges of the evolving security environment and the changes in information and communication technology by:

- creating new processing and dissemination systems to improve its ability to share information quickly;
- strengthening domestic and foreign partnerships to enhance co-ordination, eliminate duplication, and increase the value of shared information;
- creating a new and stronger technical capacity to gather intelligence from the global information network;





- recruiting new employees from a variety of fields, including engineering, computer science, mathematics and languages, to ensure that CSE has the leading-edge skills it requires;
- modernizing its management practices in accordance with the government-wide Management Accountability Framework to ensure that it continues to deliver the best possible results for clients; and
- enhancing internal control and accountability mechanisms to ensure effective implementation of new authorities and responsibilities.

## Resources

FINANCIAL RESOURCES BY FISCAL YEAR				
(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
Vote 1 – Salary and Personnel	68,125	75,089	76,600	81,162
Vote 1 – Operating and Maintenance	53,016	46,332	50,399	50,923
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$ 121,141</b>	<b>\$ 121,421</b>	<b>\$ 126,999</b>	<b>\$ 132,085</b>
Vote 5 – Capital	67,892	51,688	48,725	37,114
<b>Grand total</b>	<b>\$ 189,033</b>	<b>\$ 173,109</b>	<b>\$ 175,724</b>	<b>\$ 169,199</b>
<b>Human Resources (FTEs)</b>	<b>N/A</b>	<b>1,115</b>	<b>1,247</b>	<b>1,218</b>

Source: Communications Security Establishment (CSE) and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

**Note:**  
Reduced Spending in actual 2003–2004 Vote 5 Capital reflects deferred expenditures for Capital projects that will be implemented in subsequent fiscal year.

For more details on the Communications Security Establishment and the National Cryptologic Program visit: [www.cse.dnd.ca](http://www.cse.dnd.ca).





## ***Defence Research and Development Canada***

### **Mandate**

The mandate of Defence Research and Development Canada (DRDC), a special operating agency in the Defence portfolio, is to ensure that the CF is technologically prepared and operationally relevant.

### **Partners**

Through its continued participation in the Technical Cooperation Program (TCP), DRDC led a five-country effort to define a collaborative research and development strategy in Network-Centric Warfare (NCW). This effort led to the development of a co-ordinated approach to implement the NCW R&D Strategy that will ensure a highly leveraged R&D program with our closest allies. As a result, future interoperability with the U.S., Britain, Australia and New Zealand will be greatly facilitated.

In September 2003, DRDC hosted the NATO Research and Technology Board for the first time. This body has a mandate to conduct co-operative research and promote information sharing in support of NATO military needs, to ensure that NATO maintains its technical lead, and to provide advice to NATO decision-makers. Discussions centered on research and development contributions to NATO transformation, and on collaborative science and technology for defence against terrorism. The event produced closer working relationships among the participating nations.

In 2003 the Assistant Deputy Minister (Science & Technology) Integration Board, which is co-chaired by the ADM(S&T), was established to strengthen the horizontal governance of S&T across science-based departments and to realize the S&T vision by promoting cooperation and integration across departments. The ADM(S&T) Integration Board will provide leadership, guidance and direction for mobilizing and integrating S&T efforts across departments and disciplines while focussing on the priorities of Canadians.

### **Risks and Challenges**

DRDC's main challenge over the past year has been to inform, enable and respond to the transformation of Defence that arises from the evolving security and defence environment. DRDC's actions to address these issues include the implementation of the Technology Investment Strategy (TIS), the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI), and the Public Security Technical Program (PSTP).

The TIS enhanced the S&T capacity and contributed directly to the ability of Defence to meet its strategic and transformational objectives. It helped ensure that the CF is able to deal with the evolving global security environment and participate in multilateral operations as a fully interoperable partner.

While good progress has been made in implementing the TIS, full execution still involves risks, such as the following:

- reduced or inexistent capacity and capability to conduct research in key technology areas;
- reduced capability to interact efficiently with allies and to participate in joint operations; and
- increased erosion of the Canadian defence industry technological expertise and capability in strategic technologies, affecting its ability to meet future CF requirements.



In its first full year of operation, the CRTI established to strengthen Canada's preparedness for a CBRN terrorist attack, has become a model for leveraging expertise, S&T delivery and horizontality in the federal government. Its partners include 17 federal departments and agencies as well as industry, academia and emergency-response organizations.

At the request of the Privy Council Office, DRDC led the development of the PSTP during the past year to address the need for a co-ordinated program to enhance collaboration across the government to deliver science and technology solutions in the area of public security. The PSTP takes a two-pronged approach: a Canadian program that includes more than 15 federal government departments and agencies, and a Canada-U.S. program that works predominantly with the U.S. Department of Homeland Security.

## Performance Management

DRDC has embarked on an initiative to articulate its strategy and to establish a system to facilitate the management and execution of that strategy. The DRDC Strategy Map is closely aligned with the Defence Strategy Map, and works from four perspectives: Customer, Value for Money, Internal and Foundation. Each perspective is associated with two or three areas in which DRDC must excel to fulfil its mandate (i.e., strategic objectives):

- **Customer:** Be essential to national defence and security by meeting the needs of DRDC customers.
- **Value for Money:** Be recognized as creating great value by augmenting the scientific capacity of DRDC and by engaging the National Innovation System.
- **Internal:** Excel in service delivery by leading in DRDC's niche technologies and enabling effective partnerships.
- **Foundation:** Foster high-impact teams by renewing DRDC's infrastructure and by making DRDC a supportive workplace.

With performance indicators for each strategic objective, the DRDC Strategy Map is the basis of DRDC's performance management framework. In this way, the relevance and health of the organization is monitored on a regular basis.



## Resources

FINANCIAL RESOURCES BY FISCAL YEAR				
(\$ thousands)	Actual Spending 2001-2002	Actual Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Actual Spending 2003-2004
Vote 1 – Salary and Personnel <sup>1</sup>	\$ 71,426	\$ 77,232	\$ 75,578	\$ 95,364
Vote 1 – Operations and Maintenance	25,192	29,878	23,864	30,744
Vote 1 – Research and Development Contracts <sup>2</sup>	106,837	89,260	85,707	81,528
Vote 1 – Environment <sup>3</sup>	—	—	—	1,364
Vote 1 – Canadian Centre for Mine Action Technologies (CCMAT)	3,448	1,985	3,000	2,378
Vote 1 – Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative <sup>4</sup> (CRTI)	—	4,402	28,000	19,222
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$206,903</b>	<b>\$202,757</b>	<b>\$216,149</b>	<b>\$230,600</b>
Vote 5 – Capital <sup>5</sup>	10,014	8,727	6,900	11,093
Vote 5 – Counter-Terrorism Technology Centre <sup>6</sup> (CTTC)	—	—	4,000	—
Vote 5 – Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI)	—	11,028	7,000	7,754
<b>Sub-total Vote 5</b>	<b>10,014</b>	<b>19,755</b>	<b>17,900</b>	<b>18,847</b>
<b>Grand total</b>	<b>\$ 216,917</b>	<b>\$ 222,512</b>	<b>\$ 234,049</b>	<b>\$ 249,447</b>
Human Resources (FTEs)	1,144	1,286	1,240	1,395

Sources: Defence Research and Development Canada (DRDC) and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

### Notes:

The difference between the Planned Spending and the Actual Spending for 2003-2004 is due to the following:  
Salary and Personnel costs were higher due to:

- Terminable allowances paid to certain employment groups; \$5.7M  
Negotiated salary increases; \$3.2M  
Technology Investment strategy; \$6.1M  
Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN)  
Research and Technology Initiative (CRTI) & Canadian  
Centre for Mine Action Technologies (CCMAT); \$1.1M  
Counter Terrorism Technology Centre (CTTC). \$1.8M
- Variance due to slippage in Research & Development contracts.
- New funds to deal with environmental problems.
- Variance due to slippage in Research & Development contracts. This is a new programme doing Research & Development in a highly specialised area.
- Due to new programmes, such as biological warfare and others, Research & Development Equipment needs higher than anticipated.
- Construction of Counter Terrorism Technology Centre (CTTC) site delayed.

For additional information on DRDC visit: [www.drdc-rddc.gc.ca](http://www.drdc-rddc.gc.ca).

## The Reserve Force

The Reserve Force is essential to the CF mobilization-planning doctrine because it provides capabilities and additional capacity required at each stage of mobilization. The primary roles of the Reserve Force are to augment, sustain and support deployed forces and to perform some tasks not performed by Regular Force members.

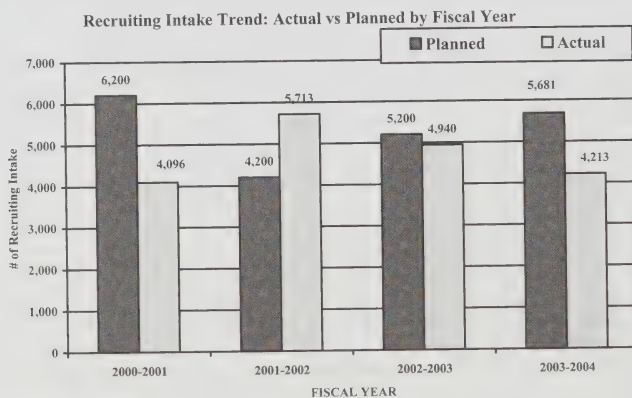
The Reserve Force is divided into four sub-components:

- the Primary Reserve;
- the Supplementary Reserve;
- the Cadet Instructors Cadre; and
- the Canadian Rangers.

## Primary Reserve

The Primary Reserve is made up of the Naval Reserve, the Army Reserve, the Air Reserve, the Communication Reserve, the Health Services Reserve, the Legal Reserve and the National Defence Headquarters Primary Reserve List. Since about 1955, the Primary Reserve Force has served to augment the Regular Force and serve as a surge capacity when required. Deploying commanders are authorized to augment peacekeeping and international operations with up to 20 percent of the deployed force consisting of Primary Reservists; the current contribution stands at approximately 14 percent.

The following chart illustrates planned vs. actual intake of recruits.



The following points describe the major initiatives and accomplishments of the Primary Reserve in fiscal 2003–2004:

- As a force generator, Naval Reserve Headquarters employed 2,400 Reservists during the peak summer training period, and 1,200 during the other months of the year. NRHQ also provided 64 Naval Reservists to force-security operations in Halifax and Esquimalt.





- The Army Reserve has an effective strength of approximately 15,450 soldiers<sup>8</sup> working with some 135 units in 115 locations, plus about 300 deployed overseas.
- A substantial number of Army Reservists deployed to Bosnia-Herzegovina on *Operation PALLADIUM* and participated in small numbers on operations in Afghanistan, the Congo and Haiti.
- The Air Force continued its program of integrating more than 2,300 Air Reservists fully into the Air Force establishment. This Total Force integration permitted Air Reserve units across Canada to participate actively in daily Air Force functions and to make a positive contribution to alleviating the demands of the high operational tempo.
- The Communication Reserve generated combat-capable Communication Information System and Information Operations elements in support of CF operations at home and abroad.

The effective strength of the Communication Reserve remained at about 1,800 personnel, located at 23 units across Canada. Approximately 161 personnel deployed during the past year continued to provide personnel support to international as well as domestic operations by providing, for example, communications support to Operation PEREGRINE.

- Approximately 205 Health Services Reservists provided support to the Army Reserve while 200 more health care personnel were added to on the National Defence Headquarters Canadian Forces Health Services Primary Reserve List.

The Health Services Reserve initiated a series of changes to the way their training is conducted and the established governance for maintaining the clinical skills of its personnel.

- Reserve Force legal officers serve on a part-time basis, their primary employment usually being a full-time civilian legal position. To a large extent, their careers mirror those of Regular Force legal officers.

Like our NATO allies, Canada has recognized the importance of the Reserve Force. As the costs of military training and paying a regular force increase, the Reserve Force has proven to be a cost-effective way to meet Canada's defence needs.

## The Supplementary Reserve

The Supplementary Reserve is composed of former Regular Force and Reserve members who are no longer actively involved in the CF but are willing to be called out in an emergency. Members do not perform regular duties, but have agreed to report for service should they be needed to augment the CF. When members are called out, they are usually attached to the Regular Force or Reserve Force for the agreed period, upon completion of which they return to the Supplemental Reserve.


The strength of the Supplementary Reserve currently stands at about 35,000 in all ranks.

## Cadet Instructor Cadre

The Cadet Instructor Cadre (CIC) is made up of officers who have undertaken to perform such military duty and training as may be required of them, but whose primary duty is the supervision, administration and training of cadets. Their mandate is to ensure the safety and welfare of cadets while developing in

<sup>8</sup> These figures do not include the approximately 1,000 Reservists serving in the Field Ambulance units that were transferred to the Canadian Forces Medical Group during fiscal 2003–2004.





them the characteristics of leadership, citizenship, physical fitness and an interest in the CF. Progress with the CIC Change Management Plan has led to the review of all CF policies and procedures as these apply to the CIC. Completion of the project is scheduled for fiscal 2005–2006.

## **Canadian Rangers**

The Canadian Rangers provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada that cannot be covered conveniently or economically by other elements of the CF. The Canadian Rangers were employed in a variety of roles including sovereignty patrols, one of the critical services they provide. The Canadian Rangers continued to grow in 2003–2004, increasing in personnel strength from 4,027 to 4,096, and in the number of patrols from 164 to 165. They also continued to serve their communities as instructors and facilitators in the Junior Canadian Ranger Program.

## **The Canadian Forces Liaison Council**

The Canadian Forces Liaison Council (CFLC), supported by the Chief Reserves & Cadets, is a group of Canadian business people who volunteer their time and effort to promote the Canadian Reserve Forces through trade associations, small and large businesses, government and municipal agencies, in order to facilitate the granting of leaves of absences for training without loss of job promotion and vacation time, and also to facilitate the hiring of reservists.

In a landmark event in May 2003, the federal government declared its support of the Reserve Forces and renewed its commitment to grant leave to allow Reservists who are members of the Public Service of Canada to participate in military training and operations. For additional information on the Reserve Employment Support Program visit: [www.cflc.forces.gc.ca](http://www.cflc.forces.gc.ca)



## Financial Resources

### FINANCIAL RESOURCES BY FISCAL YEAR

(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
<b>Direct Operating Spending</b>				
Reserve Pay <sup>1</sup>	341,708	363,047	343,837	431,618
Regular Support Staff	111,807	111,718	118,815	121,282
Reserve Operating	58,729	65,518	59,534	64,159
<b>Subtotal: Direct</b>	<b>\$ 512,244</b>	<b>\$ 540,283</b>	<b>\$ 522,186</b>	<b>\$ 617,059</b>
<b>Indirect Operating Spending</b>				
Ammunition	19,652	30,196	13,615	19,372
Equipment Usage	63,235	74,218	62,269	70,390
Clothing	22,988	10,487	10,102	11,073
Facility Operating	37,405	32,619	34,167	30,067
<b>Subtotal: Indirect</b>	<b>\$ 143,280</b>	<b>\$ 147,520</b>	<b>\$ 120,153</b>	<b>\$ 130,902</b>
<b>Attributed Operating Spending</b>				
Base Support <sup>2</sup>	122,067	143,513	126,773	160,598
Training	7,311	6,908	7,995	7,196
<b>Subtotal: Attributed</b>	<b>\$ 129,378</b>	<b>\$ 150,421</b>	<b>\$ 134,768</b>	<b>\$ 167,794</b>
<b>Subtotal: Primary Reserve Operating</b>	<b>\$ 784,902</b>	<b>\$ 838,224</b>	<b>\$ 777,107</b>	<b>\$ 915,755</b>
<b>Capital Spending</b>				
Dedicated Capital	6,595	14,327	19,549	10,515
Shared Capital <sup>3</sup>	47,049	45,701	133,662	44,228
<b>Subtotal: Capital</b>	<b>\$ 53,644</b>	<b>\$ 60,028</b>	<b>\$ 153,211</b>	<b>\$ 54,743</b>
<b>Grand Total</b>	<b>\$ 838,546</b>	<b>\$ 898,252</b>	<b>\$ 930,318</b>	<b>\$ 970,498</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\* Primary Reserve pay amounts do not include the pay of Reservists working with the Canadian Rangers, organizations of the Cadet movement or the Supplementary Reserve. They do include Reservists working with the Regular Force.

#### Notes:

- Reserve Pay year-end actual expenditures were \$88 million higher than the planning year forecast.
  - \$25 million is attributable to an increase in Reservist training days in the Land Force as well as student pay not originally forecast.
  - \$15 million is attributable to the conversion of certain types of Reserve activities from Class C to Class B which occurred in the interim.
  - \$12 million is attributable to a Reserve pay increase awarded during 2003–2004.
  - \$11 million is attributable to the Naval September 11 force-protection requirement and an increase in naval training.
  - \$10 million is attributable to the enhanced visibility for headquarters Reserve costs that has resulted from the creation of separate funds for Reserves which were not available in the 2003–2004 reporting period.
  - \$10 million is attributable to costs for severance pay and post living differential for Reservists not captured in the 2003–2004 Planned Spending figure.
  - \$5 million is attributable to incentive pay which had not previously been forecast.
- The increase in base support of \$34 million is due to an increase in reservist training days as well as an increase in the base support rate between the Planned and Actual reporting period.
  - The decrease of \$89 million is attributable to a delay in the delivery of the Light Utility Vehicle Wheeled (LUVW) \$51M, early closure of the Maritime Coastal Defence Vessel project \$11M, contract negotiations leading to the temporary suspension of payments for the Tactical Command, Control and Communication System (TCCCS) \$7M, delays in delivery due to supplier shortage of Kevlar for the Fragmentation Vests \$7M, a reduction in capability for the Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter CFUTTH) \$7M, and reduced spending in several other projects \$6M..

For additional information on the Reserve Force visit: [www.vcds.forces.gc.ca/dres/intro\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dres/intro_e.asp)

## Youth Programs

### The Canadian Cadet Program

The objectives of the Canadian Cadet Program are to develop the attributes of good citizenship and leadership in young men and women, promote their physical fitness and stimulate their interest in CF operations at sea, on land and in the air. It is a federally sponsored national training program for youth between the ages of 12 and 18, conducted by Defence in partnership with the Navy League, the Army Cadet League and the Air Cadet League. The leagues recruit cadets, and organize accommodation and sponsors for each cadet unit. The CF provides personnel from the Regular Force and the Primary Reserve, specifically the members of the Cadet Instructor Cadre, and uniforms, some infrastructure, and other support services such as airlift.

The Canadian Cadet Program expenditures for fiscal 2003–2004 amounted to \$168.9 million. The following table sets out Cadet Program spending by allotment over the past three years.

FINANCIAL RESOURCES BY FISCAL YEAR				
(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
Personnel	84,317	95,868	98,165	97,568
Operating and Maintenance	68,440	67,678	66,136	67,181
<b>Sub-total</b>	<b>152,757</b>	<b>163,546</b>	<b>164,301</b>	<b>164,749</b>
Grants	750	750	750	750
Capital	3,236	3,189	3,423	3,423
<b>Total</b>	<b>\$ 156,743<sup>(1)</sup></b>	<b>\$ 167,485<sup>(2)</sup></b>	<b>\$ 168,475</b>	<b>\$ 168,913</b>

Source: Vice-Chief of the Defence Staff, Directorate of Reserves & Cadets

#### Notes:

1. Includes \$ 17.8 million from Youth Initiatives added to reference-level funding for the Cadet Program in 2001–2002 and \$ 2.0 million in Investment Opportunity funding added to Capital.
2. Includes \$3.1 million in Investment Opportunity funding (\$2,176,200 in O&M and \$923,800 in Capital)

### National Activities

Distinct national activities have been carried out, some for specific elements of the Cadet program and others to benefit cadets from all elements. Detailed information on tri-element activities and Cadet Championships, and activities specifically for Sea Cadets, Army Cadets, Air Cadets and Junior Canadian Rangers, is available at: [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/reserves\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/reserves_e.asp)

### Junior Canadian Rangers

The Junior Canadian Rangers (JCR) Program is for youth between the ages of 12 and 18, and its objective is to promote traditional cultures and lifestyles in remote and isolated communities. The JCR program is conducted in partnership with local and regional committees of adult community members. The CF provides financial and administrative support to the program, and CF personnel validate JCR training regularly during visits and field exercises. The CF also provides personnel (both Regular Force and Primary Reserve, particularly members of the Canadian Rangers) to serve as leaders, facilitators,



supervisors and program developers. Participants, leaders and resources for the JCR Program are drawn from the communities. DND encourages and co-operates with local, regional, provincial or territorial and federal agencies to the fullest extent possible.

DND continued to engage other government departments (specifically Indian and Northern Affairs Canada and Industry Canada), in activities ranging from the development of the JCR national training curriculum to providing computers. Human Resources and Development Canada (HRDC) remained a committed partner by providing financial resources.

For additional information on the Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers visit:  
[www.rangers.forces.gc.ca/](http://www.rangers.forces.gc.ca/)



## ***National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program***

### **Mandate**

The National Search and Rescue (SAR) Secretariat is accountable to the Minister of National Defence in his capacity as lead minister for SAR and is responsible for managing the \$8.1-million New SAR Initiatives Fund for projects that improve SAR in Canada, and for leading Canadian participation in the international COSPAS-SARSAT satellite program.

### **Risks and Challenges**

The National SAR Secretariat is responsible for central co-ordination and leadership of, and reporting on, the National SAR Program. The main risks and challenges to the National SAR Program, which are outlined in the 2003 SAR Annual Report, range from geography and changing demographics to interoperability and continued government financial restraint. SAR prevention and response activities are carried out by police forces, volunteer groups, safety organizations and private businesses. The success of the National SAR Secretariat depends heavily on the co-operation, support and efforts of its many partners.

### **National SAR Program Management Framework**

In September 2003, the Minister of National Defence approved a new management framework for the National SAR Program, including a better planning and reporting process. The key documents in this framework are the Strategic Directions Document, the Annual SAR Program Plan, and the SAR Annual Report. In 2003–2004, the National SAR Secretariat led the federal partners in the National SAR Program through the first complete cycle of the management framework with the approval by the Interdepartmental Committee on Search and Rescue of the Strategic Directions Document, the 2004 Program Plan and the 2003 Annual Report.

### **SAR Annual Report**

The 2003 SAR Annual Report details the results of the National SAR Program with a focus on key operational issues organized around three themes: “Seamless SAR”, “Northern SAR” and “Marine SAR”.

**Seamless Search and Rescue:** - SAR operations routinely involve more than one of the SAR partners and effective coordination and communication are crucial to positive results in both the response and preventive objectives of the program. In 2003 the main results were:

- Introduction of the Search Mission Management System (SMMS) to all JRCCs/MRSCs to enhance common Federal SAR data collection and facilitate SAR incident database analysis;
- Conduct of one live (Toronto Harbour) and one tabletop (Prince Rupert) multi-jurisdictional exercise to improve coordination in SAR response;
- Continued progress in aligning Major Marine (MAJMAR) disaster plans of the SAR regions and improved meshing of the Major Air Disaster plan (MAJAID) with industry plans; and





- Conduct of an interoperability summit at the annual SARSCENE and continued consultation on establishment of a National SAR calling frequency.

**Marine SAR:** - Marine distress cases accounted for 76% of federal SAR incidents reported in 2003 and constitutes a major focus for both response and prevention activities. In 2003 there was:

- Emphasis on monitoring trends and SAR Program effects in large passenger vessel activities, marine tourism, small recreational boating, oil and gas exploration and fishing vessel activity; and
- Continued inclusion of marine based scenarios in multi-jurisdictional exercises.

**Northern SAR:** - The harsh climate and sparse population of Canada's vast north presents unique problems in both response and prevention objectives. Increasing activities in all modes in this region requires continued monitoring of the trends and their impact on the SAR program. In 2003:

- Northern MAJAID capability was enhanced with equipment caches funded by NIF;
- Commenced preliminary study into the extent of Arctic communications problems
- Refurbished weather monitoring capability in the North; and
- Started assessment of SAR program ability to respond to possible activities in the new parks and marine conservation areas.

## National SAR Secretariat Performance Information

The National SAR Secretariat focussed its activities on the following key activity areas with the following highlighted results:

- **Program Policy**

- The 2004–2005 Program Plan and National SAR Strategic Directions paper were approved by the Interdepartmental Committee for Search and Rescue.

- **Program Plans**

- February 1, 2009 remains the internationally agreed phase-out date for satellite monitoring of 121.5-MHz beacons. The National SAR Secretariat:
  - ❖ chaired two meetings of the Phase-out Working Group representing all stakeholders (government, industry and users);
  - ❖ reached an agreement with Transport Canada to study options for alternative alerting methods for possible implementation by 2009; and
  - ❖ with NIF funding and industry partnership, developed and certified a low-cost 406-MHz emergency locator transmitter.
- At SARSCENE 2003, the National SAR Secretariat led discussions on improved major incident planning and response, and made progress on a standard framework for all SAR Regions.

- **Program Activities**

- New SAR Initiatives Fund



- ❖ 98 new and on-going projects worth \$9.02 million are effectively managed with only 3.4 percent of funding carried over (compared to more than 24 percent in the previous two years), and
- ❖ the management process made progress to align with Treasury Board policy and practices for contributions funding and modern comptrollership practices;
- COSPAS-SARSAT
  - ❖ led Canadian delegations to five international meetings and task groups, including coordination of the evaluation of a permanent move of the COSPAS-SARSAT Secretariat in 2005, from London, UK to a new location; and
  - ❖ continued the review of Canada's participation in the next generation of satellite SAR alerting;
- **ICSAR and Sub-committees:** Chaired and organized ICSAR and the Review and Co-ordination sub-committees with increased emphasis on accountability and National SAR Program management framework cycle; and
- **Multi-Jurisdictional Exercises:** Facilitated a live exercise in Toronto harbour and a table-top exercise in Prince Rupert.
- **Communications Activities**
  - Facilitated information exchange between SAR partners and stakeholders on best practices, research, multi-jurisdictional exercises, prevention, equipment, and training in all SAR modes through the National SAR Secretariat website, *SARSCENE Magazine* and the SARSCENE Workshop;
  - The SARSCENE Workshop brought together more than 600 people who work or volunteer in areas of SAR presentations, SAR games and demonstrations, and Canada's only SAR trade show;
  - *SARSCENE Magazine* evolved from print to an on-line publication with an e-mail alerting service for more economical and efficient distribution;
  - The National SAR Secretariat website continues to broaden and deepen its content about all elements of the National SAR Program while maintaining compliance with Government-On-Line policies and guidelines; and
  - A new exhibit depicting all aspects of the SAR program was produced for use by the National SAR Secretariat and all the SAR-related departments.
- **Advice to the Lead Minister**
  - The National SAR Secretariat provided timely advice on National SAR Program issues.
- **Co-ordination with Provinces and Territories**
  - Participated in and provided secretarial services to two meetings of the Ground Search and Rescue Council (GSAR);
  - Continued consultation with provinces and territories for inclusion of GSAR partners in the National SAR Program Management Framework process; and



- Co-ordinated inaugural discussions among federal, provincial and industry partners on the creation of a national centre to consolidate and expand avalanche-safety services to the public.

## Resources

**TABLE 1: NATIONAL SEARCH AND RESCUE SECRETARIAT – RESOURCES**

(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
Vote 1 – Salary and Personnel	1,021	1,277	1,326	1,376
Vote 1 – Operating and Maintenance	774	786	825	856
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$1,795</b>	<b>\$2,063</b>	<b>\$2,151</b>	<b>\$2,232</b>
Vote 5 – Capital	7,512	7,449	8,195	7,352
Vote 10 – Grants and Contributions <sup>1</sup>	960	987	215	1,685
<b>Grand total</b>	<b>\$10,267</b>	<b>\$10,499</b>	<b>\$10,561</b>	<b>\$11,269</b>
Human Resources (FTEs)	19	20	20	18

Source: National Search and Rescue Secretariat and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

**Note:**

1. The Vote 10 Actual spending for 2003–2004 includes New Initiatives Fund (NIF) capital converted to contributions for provincial and territorial projects, plus \$215,000 for “Cosmicheskaya Sistyema Poiske Avariynich Sudov” – “Search and Rescue Satellite-Aided Tracking” COSPAS-SARSAT.

**TABLE 2: NATIONAL SEARCH AND RESCUE PROGRAM – PERSONNEL (FTEs)**

	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	Planned 2003–2004	Actual 2003–2004
National SAR Secretariat	19	20	20	18
Environment Canada	14	14	14	14
Fisheries & Oceans Canada / Canadian Coast Guard <sup>1</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A
Defence <sup>2</sup>	737	637	628	781
Parks Canada	67	64	64	64
RCMP <sup>3</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada	7	7	7	7
<b>Total</b>	<b>844</b>	<b>742</b>	<b>733</b>	<b>884</b>

Source: National Search and Rescue Secretariat

**Notes:**

1. FTE figures for the Coast Guard were not available because CCG operations involve multi-tasking.
2. Actual spending figures for 2001–2002 were revised to include more recent information.
3. As most of the financial and resource allocations for SAR are provided under provincial auspices, some federal costs and FTEs are difficult to estimate. The RCMP does not dedicate federal-level primary resources to SAR; RCMP services may be requested for SAR operations through multi-tasking of vessels and air services, and the RCMP supports other departments as much as possible when lives are at risk.



**TABLE 3: NATIONAL SEARCH AND RESCUE PROGRAM COSTS**

(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
National SAR Secretariat	10,267	10,499	10,561	11,269
Environment Canada	985	985	1,600	1,600
Fisheries & Oceans Canada / Canadian Coast Guard	94,108	86,295	93,393	93,393
Defence <sup>1</sup>	220,802	181,095	154,376	161,589
Parks Canada	4,929	4,929	4,929	4,929
RCMP <sup>2</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada	970	985	985	985
<b>Total</b>	<b>\$331,091</b>	<b>\$284,788</b>	<b>\$265,844</b>	<b>\$273,765</b>

Source: National Search and Rescue Secretariat

**Notes:**

1. The Actual figures for 2002–2003 are lower than the Planned figures because the costs of the SAR helicopter project costs were lower than expected, and because the allocation of these and other operating costs improved, based on actual SAR activity levels. Actual spending figures for 2000–2001 were revised to include more recent information.
2. As most of the financial and resource allocations for SAR are provided under provincial auspices, some federal costs and FTEs for SAR are difficult to estimate. The RCMP does not dedicate federal-level primary resources to SAR; RCMP services may be requested for SAR operations through multi-tasking of vessels and air services, and the RCMP supports other departments as much as possible when lives are at stake.

More information on the National SAR Secretariat and the National SAR Program can be obtained at :  
[www.nss.gc.ca/](http://www.nss.gc.ca/)





## ***The Office of the Judge Advocate General***

### **Mandate**

The Judge Advocate General acts as legal adviser to the Governor General, the Minister of National Defence, the Department of National Defence and the Canadian Forces in matters relating to military law. The JAG has the superintendence of the administration of military justice in the Canadian Forces.

### **Risks and Challenges**

JAG legal and financial resources were over-committed in fiscal 2003–2004, limiting response flexibility and imposing risk on JAG readiness to address urgent legal issues.

Service-delivery and resource challenges were addressed with clients through the business planning process. Eight service-level agreements (SLAs) are in the process of renegotiation to address concerns of service timeliness standards.

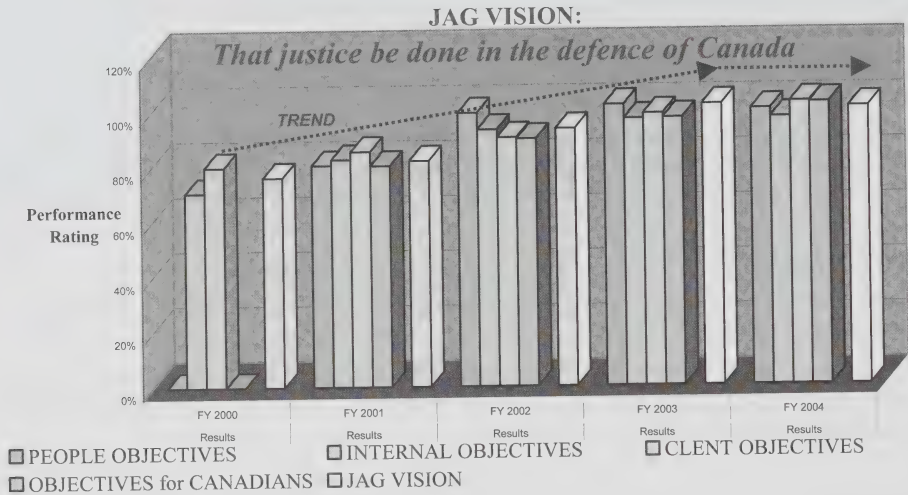
### **Partners**

JAG partners include principal clients with whom the JAG has negotiated 31 SLAs. To strengthen inter-agency co-operation both domestically and internationally, the JAG also works regularly with the Department of Justice, Foreign Affairs Canada, provincial and territorial governments, emergency-preparedness agencies and the Canadian Bar Association, the National Committee on Humanitarian Law, the International Committee of the Red Cross, the International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia, the International Criminal Tribunal for Rwanda, key U.N. organizations and humanitarian relief organizations.

### **Performance**

The performance of the Office of the JAG in producing value for Canadians is best measured by its progress in fulfilling the JAG Vision over time. The graph below shows the performance trend comparing strategic data for the past five years. While a 14-percent increase in deployments of legal officers and a concomitant increase in client demand slowed advancement of “people objectives” in fiscal 2003–2004, strong progress was made toward achieving the JAG Vision.





Three perspectives of performance were examined:

- the **PRAS View**, measuring the economic fulfilment of the JAG Mission;
- the **Strategic View**, evaluating the success of the JAG's strategy in accomplishing the JAG Vision; and
- the **Value-Building View**, assessing the level of success in fostering strong ethics, values, the rule of law, and innovative management practices in the Legal Branch.

Together, these perspectives of JAG performance yield a multi-dimensional assessment of the Office of the JAG that reveals past and present performance and predicts the results expected in the coming year.

### Summary of Achievements

- All 56 Courts Martial and all activities related to them were completed in a timely manner.
- A record 32 legal officers deployed on 43 missions for 3,043 days of overseas service.
- Overall, the JAG delivered 5.2 percent more high-quality legal services in support of the Defence mission than in 2002–2003.
- **Outcome:** Safeguarded Canadian Interests and Values:
  - through international and domestic working groups to resolve legal issues surrounding Canada's maritime security and the international proliferation of security initiatives; and
  - through participation in the AUSCANZUKUS legal working group to resolve legal issues surrounding computer network defence.
- **Outcome:** Improved and promoted public confidence in the military justice system
  - by conducting 51 Summary Trial Certification Training courses, training 619 new presiding officers and 170 NCMS and re-certifying 94 presiding officers;



- by implementing training for commanders and referral authorities on the process for convening a Court Martial, and by publishing a Referral Authority Guide;
- by working with the National Judicial Institute to provide training for the judges of the Canadian Military Appeals Court on the administration and intricacies of the military justice system;
- by conducting a Military Justice Stakeholder Survey that confirmed compliance with regulatory requirements of the military justice system; and
- by engaging in a broad and deep military justice outreach program involving stakeholders, the Canadian Bar Association, the Commonwealth Association of Armed Forces Lawyers, and federal, provincial and territorial prosecutors.

## Management Innovations

During the reporting period, the Office of the JAG produced an annotated bibliography on the *National Defence Act* and military administrative law to assist legal officers working on human resources legal issues by supporting such advice with reference to current, accurate statutory, judicial and legal officer interpretation along with related materials. This project will be completed when the bibliography has been copied to CD-ROM and distributed to legal officers. It will be the foundation for other administrative law initiatives.

An initiative is well under way to create a Paralegal military occupation through the Military Occupation Structure Analysis, Redesign and Tailoring (MOSART) Project. The objective of this initiative is to deploy paralegals with legal officers to increase their accessibility, efficiency and effectiveness on operations.

The Comprehensive Information Management Project (CIMP) was initiated as a long-term three-phased initiative to: establish a comprehensive records management capability in the Office of the JAG; to develop and implement a secure electronic case-management capability; and to provide a dynamic legal website.

In fiscal 2003–2004, the JAG successfully produced results for Canadians, particularly with respect to continuing military justice reform, ensuring that military activities conform to the rule of law and improving the core competencies of Canadian Forces lawyers. Canadians may be assured that the Office of the JAG is committed to the ideal that justice will be done in the defence of Canada.

## Resources

FINANCIAL RESOURCES BY FISCAL YEAR				
(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
Vote 1 – Salary and Personnel	3,680	4,312	4,573	4,686
Vote 1 – Operating and Maintenance	3,782	2,718	3,423	3,042
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$ 7,462</b>	<b>\$ 7,030</b>	<b>\$ 7,996</b>	<b>\$ 7,728</b>
Vote 5 – Capital	448	264	338	141
<b>Grand total</b>	<b>\$ 7,910</b>	<b>\$ 7,294</b>	<b>\$ 8,334</b>	<b>\$ 7,869</b>
Human Resources (FTEs)	85	92	108	93

Sources: Office of the Judge Advocate General and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

More information on the Office of the Judge Advocate General can be obtained at:  
[www.dnd.ca/jag/main\\_e.asp](http://www.dnd.ca/jag/main_e.asp)

## ***The Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces***

### **Mandate**

Created on June 15, 1998, the Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces investigates complaints and serves as an impartial third party on matters related to DND and the CF. Acting independently of the military chain of command and civilian managers, the Ombudsman reports directly to the Minister of National Defence.

### **Risks and Challenges**

The challenge for the Office of the Ombudsman during this time of high operational tempo is to maintain the focus on the well-being of members of the Defence community and on sustaining the Defence commitment to ethical values and practices.

The Office of the Ombudsman also faces increasing challenges in its efforts to reconcile its obligation to protect the confidentiality of its complaints and investigations with the requirements of access to information and privacy legislation. The risk is that complainants and stakeholders may be reluctant to communicate frankly with the Ombudsman if the confidentiality of their information cannot be sufficiently protected.

### **Performance**

During fiscal 2003–2004, the Ombudsman received 1,265 new complaints, some of which were solved while others were closed — 1,117 cases in all. The most common area of complaint was benefits, followed by release from the CF, medical issues, recruiting and harassment.

The following is a breakdown of complainants by category:

COMPLAINANTS TO THE OFFICE OF THE OMBUDSMAN, BY CATEGORY			
	2001–2002	2002–2003	2003–2004
CF Regular Force Members	751	831	648
Former CF Members	272	298	230
CF Reserve Force Members	167	192	162
Family Members	91	99	64
Non-constituents	57	88	47
DND Employees	46	54	43
Applicants to the CF	N/A*	36	51
Anonymous/Former DND Employees/Cadets/Non Public Fund Employees	49	39	12
<b>Total</b>	<b>1,433</b>	<b>1,646</b>	<b>1,265</b>

**Note:** \* Data not tracked as applicants to the CF were added to the constituency of the Office of the Ombudsman in September 2001, when the mandate was revised.

The Ombudsman also identified systemic problems and released the following special reports with recommendations that contribute to positive change for members of the DND/CF community:





- On October 30, 2003, the Ombudsman released his Special Report *Unfair Deductions From SISIP Payments to Former CF Members*. The former Minister of National Defence John McCallum and the House of Commons Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs (SCONDVA) agreed with the Ombudsman's recommendations. SCONDVA implored the Minister and the government to act on the Ombudsman's recommendations without delay but to date, the key recommendations for improvements to the Service Income Security Insurance Plan long-term disability program have not been implemented.
- The Ombudsman released his Special Report *Complaints Concerning Chemical Agent Testing During World War II* on February 19, 2004. After the report was submitted to the Minister of National Defence, an announcement was made to the effect that \$50 million had been set aside for a two-year recognition program for veterans or their primary beneficiaries. A DND-Veterans Affairs Canada program was established to administer compensation packages and certificates of recognition and to encourage veterans to apply to Veterans Affairs for disability pensions.
- The release by the Ombudsman of the Special Report *Broken Promises: Complaints Concerning Meal Allowance For Extended Temporary Duty* on March 8, 2004, generated significant public response. The Minister has directed the CF to implement the Ombudsman's recommendations.

## Technology Solutions

A new, secure on-line complaints form has been launched on the Ombudsman's website. The form improves confidentiality and access to Ombudsman services and is in keeping with the government's commitment to provide as many of its services on-line as possible. A remote-access capability was also established to bring the Ombudsman's regional investigators on-line with its internal case-management and tracking system.

## Resources

FINANCIAL RESOURCES BY FISCAL YEAR				
(\$ thousands)	Actual Spending 2001–2002	Actual Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004
Vote 1 – Salary and Personnel <sup>1</sup>	2,638	3,152	3,481	2,830
Vote 1 – Operating and Maintenance	2,429	1,769	1,961	1,923
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$ 5,067</b>	<b>\$ 4,921</b>	<b>\$ 5,442</b>	<b>\$ 4,753</b>
Vote 5 – Capital <sup>2</sup>	—	228	265	233
<b>Grand total</b>	<b>\$ 5,067</b>	<b>\$ 5,149</b>	<b>\$ 5,707</b>	<b>\$ 4,986</b>
Human Resources (FTEs)	22	41	55	45

Sources: Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

### Notes:

- The difference between the Planned Spending and the Actual Spending for 2003–2004 is due to delays in staffing indeterminate positions. It is anticipated that the office of the Ombudsman will be staffed to full complement during 2004–2005.
- Funding for capital expenditures related to the Office's move in 2001–2002 was provided by the Assistant Deputy Minister (Finance & Corporate Services).

More information on the DND/CF Ombudsman can be found at : [www.ombudsman.forces.gc.ca/](http://www.ombudsman.forces.gc.ca/)



## **Section 6: Consolidated Reporting**

### ***Alternative Service Delivery***

Details on ASD can be found at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/asd\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/asd_e.asp)

### ***Procurement and Contracting***

Performance information on procurement and contracting is available on the Internet at:  
[www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/proc\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/proc_e.asp)

### ***Materiel Management***

Performance information on Materiel Management is available on the Internet at:  
[www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/matMang\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/matMang_e.asp)

### ***Sustainable Development Strategy***

For additional information on the Sustainable Development Strategy, visit:  
[www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/sds\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/sds_e.asp)

### ***Status of Fuel Storage Tanks on DND Land***

For additional information on fuel storage tanks, visit: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/fuel\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/fuel_e.asp)

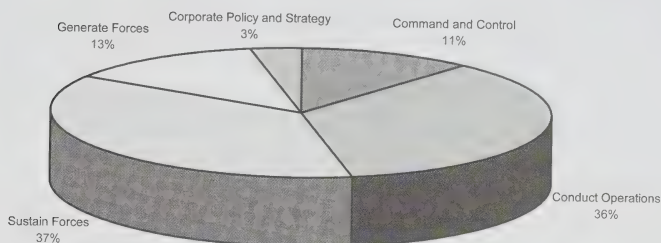




## Section 7: Financial and Departmental Overview

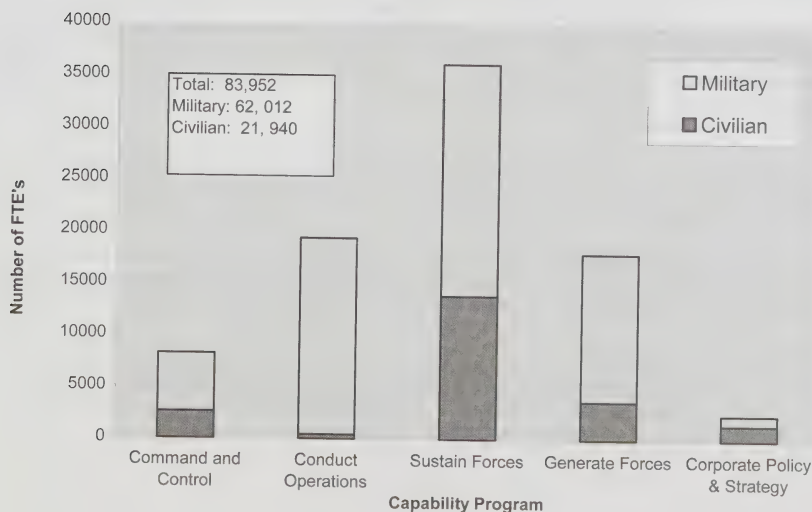
### Departmental Resource Consumption

Actual Spending for FY 2003-04, by Capability Program (without OCIPEP)



Total: 13.0 Billion

Actual Military and Civilian FTE's for FY 2003-04, by Capability Program (without OCIPEP)



**Table 1: Financial Requirements by Authority**

Vote	(\$ millions)	Main Estimates 2003–2004	Planned Spending 2003–2004	Total Authorities 2003–2004	Total Authorities transferred as a result of December 12, 2003 (Total Estimated Authorities for entire Fiscal Year)	Total Revised Authorities 2003–2004
<b>Defence Services Program and Total FTEs</b>						
1	Operating Expenditures	8,983.2	9,630.0	10,165.4	(44.6)	10,120.8
5	Capital Expenditures	1,889.0	2,052.2	2,162.5	(0.5)	2,162.0
10	Grants and Contributions	371.7	371.7	371.7	(209.9)	161.8
(S)	Minister of National Defence – Salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	—	0.1
(S)	Pensions and annuities paid to civilians	0.1	0.1	0.1	—	0.1
(S)	Contributions to employee benefit plans –Members of the Military	794.0	794.5	823.2	—	823.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	202.9	202.9	207.5	(2.8)	204.7
(S)	Payments under Part I–IV of the <i>Defence Services Pension Continuities Act</i> (R.S.,1970 c. D-3)	2.5	2.5	2.1	—	2.1
(S)	Payments under the <i>Supplementary Retirement Benefits Act</i>	11.5	11.5	8.8	—	8.8
(S)	Spending of proceeds from the disposal of Crown assets	—	—	22.9	—	22.9
(S)	Collection agency fees	—	—	—	—	—
	<b>Total Department*</b>	<b>\$12,255.0</b>	<b>\$13,065.5</b>	<b>\$13,764.4</b>	<b>\$(257.8)</b>	<b>\$13,506.6</b>
	<b>Total FTEs Transferred</b>	<b>82,780</b>	<b>82,780</b>	<b>82,780</b>	<b>(285)</b>	<b>82,495</b>

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Note:** This table explains the way Parliament votes resources to National Defence in a standardized fashion. It also reflects the changes made throughout the fiscal year to the funding levels via supplementary estimates, allotments from the Treasury Board and reallocations resulting from changing priorities and operational pressures.

Budget 2003 provided for \$800 million in additional funding to DND. This announcement was made too late to be incorporated into the Main Estimates but it did form part of the planned spending. The \$800 million was provided through the Supplementary Estimates, thus increasing the Total Spending Authority. The Department also received incremental funding of \$418 million through the Supplementary Estimates to fund operations.

On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIEPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the revised Authorities for DND had OCIEPEP moved April 1, 2003. The Authorities for OCIEPEP are equal to their budget allocations April 1, 2003. As a result of the transfer of OCIEPEP, DND set up special purpose allotments (SPAs) equal to OCIEPEP's unspent allocations as at December 12, 2003. The SPAs were set up as follows: Vote 01 Personnel, \$7.3 million; Vote 01 Other Operating, \$17.5 million; Vote 05 Capital, \$0.3 million; and Vote 10, \$102.6 million.

**Table 1.1: Expenditures by Authority**

Vote	(\$ millions)	Actual Spending 2003–2004	Actual Spending for authorities and responsibilities transferred as a result of December 12, 2003 (Entire Fiscal Year)	Revised Actual Spending 2003–2004
<b>Defence Services Program</b>				
1	Operating Expenditures	9,902.6	(34.7)	9,867.9
5	Capital Expenditures	1,944.2	(0.2)	1,944.0
10	Grants and Contributions	279.2	(126.0)	153.3
(S)	Minister of National Defence – Salary and motor car allowance	0.1		0.1
(S)	Pensions and annuities paid to civilians	0.1		0.1
(S)	Contributions to employee benefit plans – Members of the Military	823.2		823.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	207.5	(2.8)	204.7
(S)	Payments under Part I–IV of the <i>Defence Services Pension Continuations Act</i> (R.S., 1970 c. D-3)	2.1		2.1
(S)	Payments under the <i>Supplementary Retirement Benefits Act</i>	8.8		8.8
(S)	Spending of proceeds from the disposal of Crown assets	17.7		17.7
(S)	Collection Agency Fees	—	—	—
<b>Total Department *</b>		<b>\$13,185.6</b>	<b>\$ (163.7)</b>	<b>\$13,022.0</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Note:** On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the revised Actual Spending for DND had OCIPEP moved April 1, 2003.

**Table 1.2: Impact of December 12, 2003 Announcements**

Funding transferred to: (\$ millions)	Estimated Authorities Transferred 2003–2004	Actual Spending Transferred 2003–2004	FTEs
Public Safety and Emergency Preparedness Vote 1 Personnel	20.5	15.7	219
Public Safety and Emergency Preparedness Vote 1 Other Operating	24.1	19.0	—
Public Safety and Emergency Preparedness Vote 5 Capital	0.5	0.2	—
Public Safety and Emergency Preparedness Vote 10 Grants & Contributions	209.9	126.0	—
Public Safety and Emergency Preparedness Statutory Payments	2.8	2.8	—
<b>Total Transferred*</b>	<b>\$257.8</b>	<b>\$163.7</b>	<b>219</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Note:** On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the Authorities and Actual Spending for OCIPEP for the complete fiscal year. The Authorities for OCIPEP are equal to their budget allocations April 1, 2003. As a result of the transfer of OCIPEP, DND set up special purpose allotments (SPAs) equal to OCIPEP's unspent allocations as at December 12, 2003. The SPAs were set up as follows: Vote 01 Personnel, \$7.3 million; Vote 01 Other Operating, \$17.5 million; Vote 05 Capital, \$0.3 million; and Vote 10, \$102.6 million.



**Table 2: Departmental Planned versus Actual Spending by Capability Program 2003–2004**

CAPABILITY PROGRAM (\$ MILLIONS)		FTEs	OPERATING	CAPITAL	GRANTS & CONTRIBUTIONS	TOTAL GROSS EXPENDITURES	LESS: RESPONDABLE REVENUES	TOTAL NET EXPENDITURES
<b>Command and Control</b>	-Main Estimates	8,276	1,056.1	363.8	—	1,419.9	6.6	1,413.3
	-Planned Spending	8,276	1,056.1	363.8	—	1,419.9	6.6	1,413.3
	-Total Authorities	8,276	1,128.9	354.5	—	1,483.4	6.7	1,476.7
	-Total Authorities Without OCIEP	8,276	1,128.9	354.5	—	1,483.4	6.7	1,476.7
	-Actual Spending	8,187	1,122.8	318.7	—	1,441.5	0.3	1,441.2
	-Actual Spending Without OCIEP	8,187	1,122.8	318.7	—	1,441.5	0.3	1,441.2
<b>Conduct Operations</b>	-Main Estimates	20,208	3,020.9	784.4	203.5	4,008.8	1.5	4,007.3
	-Planned Spending	20,208	3,228.3	784.5	203.5	4,216.3	1.5	4,214.8
	-Total Authorities	20,208	3,841.6	1,086.4	204.0	5,132.0	10.9	5,121.1
	-Total Authorities Without OCIEP	20,208	3,841.6	1,086.4	4.0	4,932.0	10.9	4,921.1
	-Actual Spending	19,318	3,668.7	968.8	120.7	4,758.2	1.5	4,756.7
	-Actual Spending Without OCIEP	19,318	3,668.7	968.8	4.0	4,641.5	1.5	4,640.0
<b>Sustain Forces</b>	-Main Estimates	35,289	4,111.4	640.1	19.6	4,771.1	230.8	4,540.3
	-Planned Spending	35,289	4,395.1	803.3	19.6	5,218.0	230.8	4,987.2
	-Total Authorities	35,289	4,534.6	557.9	16.4	5,108.9	194.0	4,914.9
	-Total Authorities Without OCIEP	35,289	4,534.6	557.9	16.4	5,108.9	194.0	4,914.9
	-Actual Spending	36,106	4,470.7	494.6	11.0	4,976.3	179.9	4,796.4
	-Actual Spending Without OCIEP	36,106	4,470.7	494.6	11.0	4,976.3	179.9	4,796.4
<b>Generate Forces</b>	-Main Estimates	16,953	2,029.1	81.1	6.1	2,116.3	211.6	1,904.7
	-Planned Spending	16,953	2,172.3	81.1	6.1	2,259.6	211.6	2,047.9
	-Total Authorities	16,953	1,871.0	136.2	6.1	2,013.3	242.6	1,770.7
	-Total Authorities Without OCIEP	16,953	1,871.0	136.2	6.1	2,013.3	242.6	1,770.7
	-Actual Spending	17,895	1,824.6	122.1	6.1	1,952.8	245.8	1,707.0
	-Actual Spending Without OCIEP	17,895	1,824.6	122.1	6.1	1,952.8	245.8	1,707.0
<b>Corporate Policy and Strategy</b>	-Main Estimates	2,054	235.0	19.5	156.6	411.1	21.7	389.4
	-Planned Spending	2,054	248.0	19.5	156.6	424.1	21.7	402.4
	-Total Authorities	2,054	294.5	50.4	156.2	501.1	20.3	480.8
	-Total Authorities Without OCIEP	1,769	247.1	49.9	146.3	443.3	20.3	423.0
	-Actual Spending	2,652	297.8	40.1	152.4	490.3	5.9	484.4
	-Actual Spending Without OCIEP	2,433	260.3	39.9	143.1	443.3	5.9	437.4
<b>Totals</b>	-Main Estimates	82,780	10,452.5	1,888.9	385.8	12,727.2	472.2	12,255.0
	-Planned Spending	82,780	11,099.8	2,052.2	385.8	13,537.9	472.2	13,065.5
	-Total Authorities	82,780	11,670.6	2,185.4	382.7	14,238.7	474.5	13,764.4
	-Total Authorities Without OCIEP	82,495	11,623.2	2,184.9	172.8	13,980.9	474.5	13,506.6
	-Actual Spending	84,171	11,384.6	1,944.3	290.2	13,619.1	433.5	13,185.6
	-Actual Spending Without OCIEP	83,952	11,347.1	1,944.1	164.2	13,455.4	433.5	13,022.0





CAPABILITY PROGRAM (\$ MILLIONS)		FTEs	OPERATING	CAPITAL	GRANTS & CONTRIBUTIONS	TOTAL GROSS EXPENDITURES	LESS: RESPENDABLE REVENUES	TOTAL NET EXPENDITURES
<b>Other Revenues and Expenditures</b>								
<b>Non- respendable Revenues</b>	-Planned							(9.2)
	-Total Authorities							(9.2)
	-Total Authorities Without OCIPEP							(9.2)
	-Actual							(16.5)
	-Actual Without OCIPEP							(16.5)
<b>Costs of Services Provided by other Departments</b>	-Planned							454.3
	-Total Authorities							468.8
	-Total Authorities Without OCIPEP							465.6
	-Actual							486.7
	-Actual Without OCIPEP							483.9
<b>Net Cost of Program</b>	-Planned							13,510.6
	-Total Authorities							14,223.9
	-Total Authorities Without OCIPEP							13,963.0
	-Actual							13,655.8
	-Actual Without OCIPEP							13,489.3

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\*Due to rounding, figures may not add to totals shown.

**Note:** On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the revised Authorities and Actual Spending for DND had OCIPEP moved April 1, 2003.

**Table 3: Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending, by Capability Program**

CAPABILITY PROGRAM (\$ millions)	2003-2004							
	ACTUAL <sup>1</sup> 2001-2002	ACTUAL <sup>1</sup> 2002-2003	MAIN ESTIMATES	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL <sup>1</sup> SPENDING	TOTAL <sup>2</sup> AUTHORITIES WITHOUT OCIPEP	ACTUAL <sup>1,2</sup> SPENDING WITHOUT OCIPEP
Command and Control	1,674.9	1,445.1	1413.3	1,413.3	1,476.8	1,441.1	1,476.8	1,441.1
Conduct Operations (3)	4,394.2	3,895.5	4007.4	4,214.8	5,121.2	4,756.6	4,921.2	4,640.0
Sustain Forces (3)	4,232.7	4,833.6	4540.1	4,987.1	4,914.9	4,796.4	4,914.9	4,796.4
Generate Forces (3)	1,486.1	1,740.2	1904.7	2,047.9	1,770.7	1,707.1	1,770.7	1,707.1
Corporate Policy and Strategy	455.6	501.0	389.4	402.4	480.8	484.4	423.0	437.4
<b>Total*</b>	<b>\$12,243.5</b>	<b>\$12,415.4</b>	<b>\$12,255.0</b>	<b>\$13,065.5</b>	<b>\$13,764.4</b>	<b>\$13,185.6</b>	<b>\$13,506.6</b>	<b>\$13,022.0</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Notes:** 1. Includes the spending of proceeds from the sale of surplus crown assets.

2. On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the revised Authorities and Actual Spending for DND had OCIPEP moved April 1, 2003.

3. In fiscal year 2003-2004, a number of procurement delays resulted from the Government's expenditure freeze announced in December 2003. As a consequence, Actual Spending differed substantially from Total Authorities for Conduct Operations, Sustain Forces and Generate Forces.




**Table 4: Revenues by Capability Program**

			2003-2004				
(\$ millions)	ACTUAL 2001-2002	ACTUAL 2002-2003	PLANNED REVENUES	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL	TOTAL AUTHORITIES WITHOUT OCIPEP	ACTUAL WITHOUT OCIPEP
Respendable Revenues							
Command and Control	21.2	4.9	6.6	6.7	0.3	6.7	0.3
Conduct Operations	8.8	3.2	1.5	10.9	1.5	10.9	1.5
Sustain Forces	432.1	205.6	230.8	194.0	179.9	194.0	179.9
Generate Forces	16.6	265.5	211.6	242.6	245.8	242.6	245.8
Corporate Policy & Strategy	8.1	4.9	21.7	20.3	5.9	20.3	5.9
Total Respendable Revenues*	\$486.8	\$484.2	\$472.4	\$474.4	\$433.5	\$474.4	\$433.5
Non-Respendable Revenues							
Corporate Policy & Strategy	36.4	9.4	9.2	9.2	16.5	9.2	16.5
Total Non-Respendable Revenues*	\$36.4	\$9.4	\$9.2	\$9.2	\$16.5	\$9.2	\$16.5
Total Revenues*	\$523.2	\$493.6	\$481.5	\$483.6	\$450.0	\$483.6	\$450.0

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Note:** On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the revised Authorities and Actuals for Revenue for DND had OCIPEP moved April 1, 2003.

**Table 5: Statutory Payments<sup>1</sup> by Capability Program**

CAPABILITY PROGRAM (\$ millions)	ACTUAL 2001-02	ACTUAL 2002-03	MAIN ESTIMATES	PLANNED SPENDING	2003-2004			
					TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL SPENDING	TOTAL AUTHORITIES WITHOUT OCIPEP <sup>2</sup>	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP <sup>2</sup>
Command and Control	81.6	116.7	109.9	109.9	122.1	122.2	122.1	122.2
Conduct Operations	233.0	235.0	234.4	241.2	253.3	249.5	253.3	249.5
Sustain Forces	434.5	419.4	366.0	366.0	448.4	452.7	448.4	452.7
Generate Forces	190.3	211.2	269.0	269.5	206.1	206.0	206.1	206.0
Corporate Policy & Strategy	19.5	39.8	31.7	31.7	34.9	29.1	32.1	26.3
<b>Total Statutory Payments*</b>	<b>\$958.9</b>	<b>\$1,022.0</b>	<b>\$1,011.0</b>	<b>\$1,018.4</b>	<b>\$1,064.7</b>	<b>\$1,059.5</b>	<b>\$1,061.9</b>	<b>\$1,056.7</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Notes:** 1. Statutory Payments include: Minister of National Defence - salary and motor car allowance, pensions and annuities paid to civilians, contributions to employee benefit plans for the members of the military and civilian employees, spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets, and collection agency fees.

2. On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the revised Statutory Authorities and Spending for DND had OCIPEP moved April 1, 2003.

**Table 6: Transfer Payments by Capability Program**

			2003-2004					
CAPABILITY PROGRAMS (\$ millions)	ACTUAL 2001-02	ACTUAL 2002-03	MAIN ESTIMATES	PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL	TOTAL AUTHORITIES WITHOUT OCIPEP <sup>1</sup>	ACTUAL WITHOUT OCIPEP <sup>1</sup>
GRANTS								
Command and Control	-	-	-	-	-	-	-	-
Conduct Operations	-	-	-	-	-	-	-	-
Sustain Forces	3.6	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Generate Forces	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Corporate Policy and Strategy	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	2.9	3.0	2.8
Total Grants	\$7.8	\$4.3	\$4.3	\$4.3	\$4.3	\$4.1	\$4.3	\$4.1
CONTRIBUTIONS								
Command and Control	-	-	-	-	-	-	-	-
Conduct Operations <sup>2</sup>	168.1	8.0	203.5	203.5	204.0	120.7	4.0	4.0
Sustain Forces	18.0	13.8	19.5	19.5	16.3	10.9	16.3	10.9
Generate Forces	5.4	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Corporate Policy and Strategy	125.8	140.4	153.5	153.5	153.1	149.5	143.2	140.3
Total Contributions	\$317.3	\$167.1	\$381.5	\$381.5	\$378.4	\$286.1	\$168.5	\$160.2
Total Transfer Payments*	\$325.1	\$171.5	\$385.8	\$385.8	\$382.7	\$290.2	\$172.8	\$164.2

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Notes:** 1) On December 12, 2003 the Federal Government announced some restructuring of Federal Departments. At this time, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) moved from DND to the Department of Public Safety and Emergency Preparedness. This table shows the revised Transfer Payment Authorities and Actuals for DND had OCIPEP moved April 1, 2003.

2) Actual expenditures are substantially less than Authorities in Conduct Operations due to lower than anticipated payments to the Provinces for Disaster Financial Assistance Arrangements.

Detailed information about transfer payments is available at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/transPay\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/transPay_e.asp)

**Table 7: Loans, Investments and Advances**

NATIONAL DEFENCE (\$ millions)	ACTUAL 2001-02	ACTUAL 2002-03	2003-2004			
			MAIN ESTIMATES	TOTAL PLANNED SPENDING	TOTAL AUTHORITIES	ACTUAL
NATO Damage Claims	0.02	(0.42)	0.00	0.07	0.00	0.01
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans	3.67	(4.07)	0.00	25.00	90.33	2.60
Canadian Forces Housing Projects	(0.58)	(0.89)	0.00	(0.44)	13.97	0.08
<b>Total</b>	<b>\$3.11</b>	<b>\$(5.38)</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$24.63</b>	<b>\$104.30</b>	<b>\$2.69</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)


**Table 8: Contingent Liabilities**

Claims, Pending and Threatened Litigation (\$ millions)	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2002	March 31, 2003	Current as of March 31, 2004
Litigations	112.2	47.2	28.8
Non-litigations	0.3	2.5	3.5
<b>Total</b>	<b>\$112.5</b>	<b>\$49.6</b>	<b>\$32.3</b>

Source: Assistant Deputy Minister ( Finance and Corporate Services)

## Planned Full-Time Equivalents

**Table 9: Civilian FTEs by Capability Program**

Capability Program	2001-02 Actual	2002-03 Actual	2003-04			
			Planned	Actual	Transferred*	Actual without OCIPEP
Command and Control **	1,069	2,281	2,204	2,583	0	2,583
Conduct Operations	437	399	398	421	0	421
Sustain Forces	14,132	13,618	13,435	13,790	0	13,790
Generate Forces	3,470	3,453	3,487	3,672	0	3,672
Corporate Policy & Strategy	955	1,285	1,106	1,693	219	1,474
<b>Total</b>	<b>20,063</b>	<b>21,036</b>	<b>20,630</b>	<b>22,159</b>	<b>219</b>	<b>21,940</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian)

**Note:**

\* As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTEs were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

\*\* CSE not included in 2000-01 but included afterwards.

**Table 10: Military (Regular Force) FTEs**

Capability Program	2001–2002 Actual	2002–2003 Actual	2003–2004			
			Planned	Actual	Transferred*	Actual without OCIPEP
Command and Control	5,850	5,616	6,072	5,616	0	5,616
Conduct Operations	18,459	18,736	19,810	18,898	0	18,898
Sustain Forces	21,054	22,204	21,854	22,316	0	22,316
Generate Forces	12,972	14,009	13,466	14,223	0	14,223
Corporate Policy & Strategy	914	1,030	948	959	0	959
<b>Total</b>	<b>59,249</b>	<b>61,595</b>	<b>62,150</b>	<b>62,012</b>	<b>0</b>	<b>62,012</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military)

\* As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTEs were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

**Table 11: Combined Civilian and Military (Regular Force) FTEs**

Capability Program	2001–2002 Actual	2002–2003 Actual	2003–2004			
			Planned	Actual	Transferred*	Actual without OCIPEP
Command and Control	6,919	7,897	8,276	8,199	0	8,199
Conduct Operations	18,896	19,135	20,208	19,319	0	19,319
Sustain Forces	35,186	35,822	35,289	36,106	0	36,106
Generate Forces	16,442	17,462	16,953	17,895	0	17,895
Corporate Policy & Strategy	1,869	2,315	2,054	2,652	219	2,433
<b>Total</b>	<b>79,312</b>	<b>82,631</b>	<b>82,780</b>	<b>84,171</b>	<b>219</b>	<b>83,952</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources–Civilian) and Assistant Deputy Minister (Human Resources–Military)

\* As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTEs were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

**Table 12: Summary of Civilian FTEs by Occupational Group**

Occupational Category	2001–2002 Actual	2002–2003 Actual	2003–2004			
			Planned	Actual	Transferred*	Actual without OCIPEP
OIC Appointments	3	3	3	3	—	3
Executive	95	115	89	121	14	107
Scientific and Professional	1,723	1,669	1,718	1,852	21	1,831
Administrative and Foreign Service	3,986	4,006	4,242	4,777	155	4,622
Technical	2,055	2,025	1,995	2,119	6	2,113
Administrative Support other than Clerical	865	743	580	615	1	614
Clerical and Regulatory	3,503	3,399	3,265	3,489	22	3,467
Operational other than General Labour and General Services	2,326	2,252	2,155	2,276	—	2,276
General Labour and Trades	3,039	3,071	2,911	3,073	—	3,073
General Services	2,468	2,347	2,232	2,357	—	2,357
Other (Students, Minister's Staff, Unknown)	**	291	222	237	—	237
Communications Security Establishment (CSE) staff – (executives and non-executives)	***	1,115	1,218	1,240	—	1,240
<b>Total</b>	<b>20,063</b>	<b>21,036</b>	<b>20,630</b>	<b>22,159</b>	<b>219</b>	<b>21,940</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources –Civilian)

**Note:** Data reported as at March 31, 2004

\* As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTEs were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

\*\* Other category was not separated in this fiscal year.

\*\*\* CSE not included in 2000–2001 but included afterwards.




**Table 13: Summary of Military (Regular Force) FTEs by Rank**

	2003–2004					
	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	Planned	Actual	Transferred **	Actual without OCIPEP
<b>Officers</b>						
General/Lieutenant-General; Admiral/Vice-Admiral *	10	12	10	11	—	11
Major-General; Rear-Admiral	19	20	20	20	—	20
Brigadier-General; Commodore	45	44	46	42	—	42
Colonel; Captain (Navy)	299	300	279	313	—	313
Lieutenant-Colonel; Commander	998	1,052	1,020	1,061	—	1,061
Major; Lieutenant-Commander	3,099	3,152	3,287	3,185	—	3,185
Captain; Lieutenant (Navy)	5,878	5,843	5,697	5,788	—	5,788
Lieutenant, Second-Lieutenant; Sub-Lieutenant, Acting Sub-Lieutenant	1,478	1,627	1,750	1,829	—	1,829
Officer Cadet; Naval Cadet	1,650	1,808	2,050	1,687	—	1,687
<b>Sub-total Officers</b>	<b>13,476</b>	<b>13,858</b>	<b>14,159</b>	<b>13,936</b>	<b>—</b>	<b>13,936</b>
<b>Non-Commissioned Members</b>						
Chief Warrant Officer; Chief Petty Officer 1 <sup>st</sup> Class	626	644	613	668	—	668
Master Warrant Officer; Chief Petty Officer 2 <sup>nd</sup> Class	1,737	1,769	1,754	1,774	—	1,774
Warrant Officer; Petty Officer 1 <sup>st</sup> Class	3,626	3,640	3,676	3,677	—	3,677
Sergeant; Petty Officer 2 <sup>nd</sup> Class	6,678	6,717	6,737	6,758	—	6,758
Master Corporal, Corporal; Master Seaman, Leading Seaman	26,713	26,058	26,011	25,319	—	25,319
Private, Private (Recruit); Able Seaman, Ordinary Seaman	6,393	8,909	9,200	9,880	—	9,880
<b>Sub-total Non-Commissioned Members</b>	<b>45,773</b>	<b>47,737</b>	<b>47,991</b>	<b>48,076</b>	<b>—</b>	<b>48,076</b>
<b>Total</b>	<b>59,249</b>	<b>61,595</b>	<b>62,150</b>	<b>62,012</b>	<b>—</b>	<b>62,012</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military)

\* Several general and flag officers are employed in positions outside the CF, such as U.N. and NATO command positions, and positions in other federal government departments and agencies.

\*\* As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTEs were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada.



## Departmental Capital Spending

**Table 14: Details on Project Spending — Capital Equipment Program**

Projects listed in Table 14 have been identified as either: (1) projects in which the estimated expenditure exceeds the approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$30 million *with substantive cost estimates*), or (2) projects in which the risk is particularly high, regardless of the estimated amounts. All major capital equipment projects fall under the Generate Forces capability program, but to give a better insight into what they generate, the list of projects has been divided according to the capability program supported.

PROJECT NUMBER	CAPABILITY PROGRAM (\$ thousands)	PROJECT PHASE	ESTIMATED TOTAL COST 2003-2004	CURRENT ESTIMATED COST	PREVIOUS EXPENDITURES TO END 2002-2003	PLANNED EXPENDITURES 2003-2004	ACTUAL EXPENDITURES 2003-2004	VARIANCE	CAPITALIZED EXPENDITURES 2003-2004
<b>Command And Control</b>									
180	CF-18 Multi-purpose Display Group Project	Implementation	129,800	98,760	13,910	30,700	38,441	(7,741)	38,441
273	CF-18 Advanced Multi-role Infrared Sensor	Implementation	199,100	186,060	—	24,000	—	24,000	—
295	Aurora Communication Management System Replacement	Implementation	95,200	89,745	11,420	23,600	24,919	(1,319)	24,919
317	Aurora Electro-optical System Replacement	Implementation	46,900	46,924	—	35,900	33,544	2,356	33,544
423	Aurora – Electronic Support Measures Replacements	Implementation	177,200	177,408	100	67,300	50,375	16,925	50,375
428	Aurora – Imaging Radar Acquisition	Implementation	255,100	255,120	2,310	44,100	18,048	26,052	18,048
578	Aurora – Magnetic Anomaly Detector (B)	Implementation	29,900	26,707	—	8,749	1,000	7,749	—
1574	Tactical Command, Control & Communication System	Implementation	1,927,700	1,927,700	1,835,120	92,900	19,772	73,128	12,205
1656	Land Forces Command System	Implementation	178,900	178,314	162,200	12,900	5,391	7,509	5,389
2370	CC 130 – Avionics Update	Close out	92,100	96,176	87,900	2,900	2,816	84	2,772
2371	Advanced Navigation and Precision Approach Phase II	Implementation	106,700	98,563	29,390	23,800	15,262	8,538	12,826
2469	Canadian Forces Command System	Close out	55,800	51,713	30,300	16,800	12,418	4,382	10,862
2526	Region/Sector Air Operations Centre	Implementation	167,700	134,668	55,320	8,900	4,554	4,346	4,554
2660	8 Air Communication & Control System	Implementation	46,500	46,528	23,470	9,500	21,041	(11,541)	16,865
2803	Protected Military Satellite Communication	Implementation	232,600	551,665	112,330	55,800	32,893	22,907	32,517
	<b>Command And Control Subtotal</b>		<b>3,741,200</b>	<b>3,966,051</b>	<b>2,363,770</b>	<b>457,849</b>	<b>280,474</b>	<b>177,375</b>	<b>263,317</b>



PROJECT NUMBER	CAPABILITY PROGRAM (\$ thousands)	PROJECT PHASE	ESTIMATED TOTAL COST 2003-2004	CURRENT ESTIMATED COST	PREVIOUS EXPENDITURES TO END 2002-2003	PLANNED EXPENDITURES 2003-2004	ACTUAL EXPENDITURES 2003-2004	VARIANCE	CAPITALIZED EXPENDITURES 2003-2004
<b>Conduct Operations</b>									
58	Wheeled Light Armoured Vehicle Life Extension	Implementation	211,400	232,700	45,370	34,600	6,153	28,447	6,153
276	Intelligence Surveillance Target Acquisition (B)	Implementation	629,000	46,444	668	20,300	5,562	14,738	—
530	CC144 Challenger Aircraft Acquisition	Close out	94,100	94,730	94,790	300	624	(324)	—
583	CF18 – Engineering Change Proposal 583R1	Implementation	1,048,200	1,009,328	499,400	196,800	165,835	30,965	82,333
1495	Canadian Patrol Frigate	Close out	8,957,300	8,957,300	8,891,300	20,000	7,600	12,400	7,600
1686	CF18 – Advanced Air to Air Weapon – Short Range (B)	Implementation	177,000	165,435	2,934	70,800	104	70,696	104
1700	Tribal Class Update and Mod Program	Close out	1,410,000	1,382,548	1,379,660	4,900	1,488	3,412	932
2242	Vessels – Maritime Coastal Defence Vessels	Close out	683,700	639,282	638,720	15,300	562	14,738	—
2320	Military Automated Air Traffic System	Implementation	169,200	169,208	107,780	38,500	13,484	25,016	11,511
2349	Light Utility Vehicle Wheeled	Implementation	225,000	225,669	9,700	143,800	40,130	103,670	39,821
2517	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopters	Implementation	1,163,200	1,096,535	1,052,860	43,300	6,611	36,689	5,805
2549	Submarine Capability Life Extension	Implementation	807,400	868,422	502,240	64,800	53,391	11,409	20,729
2551	Auxiliary Oiler and Replacement Close-in Weapon System	Close out	31,800	31,775	31,170	300	208	92	—
2625	Vehicles – Lynx Replacement Project	Close out	878,900	880,381	860,069	16,200	8,529	7,671	2,236
2637	Armoured Personnel Carriers	Implementation	2,226,000	2,219,890	1,771,950	195,100	62,594	132,506	61,212
2640	Evolved Sea Sparrow Missiles	Implementation	471,200	514,200	225,800	40,100	25,198	14,902	—
2650	Leopard Thermal Sight	Close out	139,000	132,698	130,390	7,800	2,108	5,692	2,108
2657	CC150 Strategic Air-to-Air Refuelling	Implementation	103,400	107,676	27,571	24,700	7,193	17,507	7,134
2678	Canadian Search and Rescue Helicopter	Implementation	769,600	774,540	705,970	41,300	36,220	5,080	19,119
2680	Maritime Helicopter Project	Definition	51,300	104,955	34,480	17,000	14,319	2,681	14,319
2684	Improved Landmine Detection Capability	Implementation	31,600	32,526	29,880	500	417	83	251
2731	Armoured Personnel Carriers Life Extension	Implementation	358,400	328,479	213,880	73,800	50,717	23,083	47,684
2754	CF-18 Advanced Air-to-Air Weapon – Medium Range	Implementation	145,700	138,489	10,027	12,600	10,069	2,531	78
<b>Conduct Operations Subtotal</b>			<b>20,782,400</b>	<b>20,153,210</b>	<b>17,266,610</b>	<b>1,082,800</b>	<b>519,116</b>	<b>563,684</b>	<b>329,129</b>



CAPABILITY PROGRAM (\$ thousands)	PROJECT PHASE	ESTIMATED TOTAL COST 2003-2004	CURRENT ESTIMATED COST	PREVIOUS EXPENDITURES TO END 2002-2003	PLANNED EXPENDITURES 2003-2004	ACTUAL EXPENDITURES 2003-2004	VARIANCE	CAPITALIZED EXPENDITURES 2003-2004
<b>Sustain Forces</b>								
XXXX Cloth the Soldier (omnibus project)	Implementation	257,700	274,506	134,900	58,700	43,306	13,394	—
405 Canadian Advanced Synthetic Environment	Implementation	44,380	38,599	542	5,200	908	4,292	908
439 Allied Vaccine Development Project	Implementation	18,500	35,031	16,006	1,200	938	262	—
451 Primrose Lake Evaluation Range TSPI System	Implementation	63,150	63,150	—	10,400	1	10,399	—
480 Integrated Clothing Ensemble	Implementation	36,800	36,728	3,872	20,000	6,256	13,744	—
1947 Canadian Forces Supply System Upgrade	Close out	298,100	304,063	293,169	3,000	4,810	(1,810)	4,809
2272 Materiel Acquisition and Support Information System	Implementation	120,300	179,928	94,750	31,200	39,721	(8,521)	37,865
2400 Defence Integrated Human Resource System	Implementation	58,800	98,303	48,580	8,900	7,240	1,660	7,240
2475 Defence Message Handling System	Implementation	117,600	138,421	57,880	17,700	11,906	5,794	11,906
2535 Classified Canadian Electronic Key Management System	Implementation	38,100	34,684	33,150	1,000	244	756	244
2536 Role Three Health Support	Implementation	40,600	40,434	21,420	12,900	7,875	5,025	6,639
2573 Maritime Environmental Protection Project	Implementation	42,100	55,507	7,508	4,100	3,047	1,053	—
<b>Sustain Forces Subtotal</b>		<b>1,136,130</b>	<b>1,299,354</b>	<b>711,777</b>	<b>174,300</b>	<b>128,252</b>	<b>46,048</b>	<b>69,611</b>
<b>Generate Forces</b>								
113 Advanced Distributed Combat Training System	Implementation	188,400	187,741	1,418	56,300	948	55,352	948
410 Aurora - Flight Deck Simulator	Implementation	38,700	39,885	4,270	20,300	16,465	3,835	16,465
536 Aurora - Operator Mission Simulator	Definition	44,700	44,633	1,715	17,800	4,558	13,242	4,558
2058 Weapons Effect Simulator	Implementation	122,800	113,712	4,480	10,600	25,829	(15,229)	25,829
2237 Naval Combat Operator Trainer	Implementation	39,700	39,585	37,170	2,900	2,240	660	2,240
2624 Unit Weapons Trainers	Close out	56,800	55,293	63,660	600	1,179	(579)	1,110
<b>Generate Forces Subtotal</b>		<b>491,100</b>	<b>480,849</b>	<b>112,713</b>	<b>108,500</b>	<b>51,219</b>	<b>57,281</b>	<b>51,150</b>
<b>All Capabilities Total</b>		<b>26,150,830</b>	<b>25,899,464</b>	<b>20,454,870</b>	<b>1,823,449</b>	<b>979,061</b>	<b>844,388</b>	<b>713,207</b>

Source: Assistant Deputy Minister - Materiel



**Table 15: Capital Construction Program – Spending over \$60 million**

Projects listed in Table 15 have been identified as either: (1) projects in which the estimated expenditure exceeds the approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$60 million), or (2) projects in which the risk is particularly high, regardless of the estimated amounts. All major capital construction projects fall under the Sustain Forces capability program. For fiscal year 2003–2004, planned spending on major capital construction projects represented 7.7 percent of total planned capital spending on construction.

Project number	Project Name	Total Project Amount	Past year Expenditures	Planned Spending 2003–2004	Actual Spending 2003–2004	Planned Future 5-year Spending
<b>British Columbia</b>						
00000221	Replace "B" Jetty (PPA) (PD)	70,950 (I)	0	0	480 (S)	70,470 (I)
00000347	Replace "A" Jetty (PPA) (PD)	85,000 (I)	0	0	0	85,000 (I)
00004360	FMF Cape Breton (EPA) (PI)	88,260 (S)	31,060 (S)	15,050 (S)	15,410 (S)	41,790 (I)
00004451	Colwood Refueling Facility (EPA) (PI)	62,500 (S)	46,470 (S)	12,280 (S)	13,220 (S)	2,800 (I)
<b>Alberta</b>						
00000585	Expand Hangars 2,3,& 4 (Cold Lake) (PPA)	61,400 (I)	0	0	0	61,400 (I)
<b>New Brunswick</b>						
00000344	RTA Sedimentation Remediation (Gagetown) (PPA) (PD)	108,110 (I)	0	1,000 (I)	490 (S)	107,620 (I)
<b>Québec</b>						
00000248	Accommodation 5 Bn (Valcartier) (PPA)	100,000 (I)	0	0	0	100,000 (I)
00000683	Infrastructure Modernization (DRDC Valcartier) (PPA) (PD)	100,000 (I)	0	0	0	100,000 (I)
<b>Various Sites</b>						
00000502	Health Services Facility Recap (PPA) (PD) (PI)	150,460 (I)	0	5,000 (I)	0	123,000 (I)
	<b>Total</b>	<b>826,680</b>	<b>77,530</b>	<b>33,330</b>	<b>29,600</b>	<b>692,080</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment)

**Legend:** I = Indicative Estimate      S = Substantive Estimate

PPA = Preliminary Project Approval      EPA = Effective Project Approval

PD = Project Definition      PI = Project Implementation

For additional information on Federal Real Property and Federal Immovables Act visit:

<<http://laws.justice.gc.ca/en/F-8.4/index.html>>

**Table 16: Status Report on Major Crown Projects**

Status report on Major Crown Projects (Equipment) can be found at:

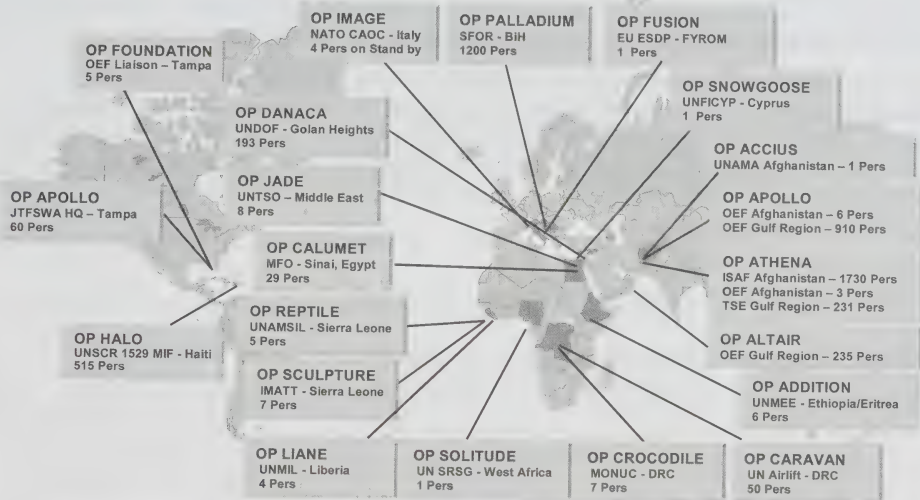
[www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-mcp\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-mcp_e.asp)



## Section 8: Additional Information

### *CF International Deployments in 2003–2004*

#### **CF International Operations for FY 2003-2004**



**MISSIONS: 13 Active, 6 Closed, 1 Stand by**

Source: DCDS (Correct as of 31 March 2004)

## Africa

### **United Nations Mission in Sierra Leone (UNAMSIL): *Operation REPTILE***

The mandate of UNAMSIL is to help the Government of Sierra Leone, and other signatories to the Lomé Peace Agreement of July 1999 implement the terms of the agreement, and to support the disarmament, demobilization and reintegration of combatant forces. The CF contributes five officers who serve as U.N. Military Observers.

### **International Military Advisory and Training Team (IMATT) Sierra Leone: *Operation SCULPTURE***

IMATT is a British-led mission with a mandate to provide the Government of the Republic of Sierra Leone with military advice and training to build effective and democratically accountable armed forces in accordance with the Lomé Peace Agreement. The CF contributes nine personnel.





## **United Nations Observer Mission in the Democratic Republic of the Congo (MONUC): *Operation CROCODILE***

The mandate of MONUC is to monitor and investigate violations of the July 1999 Lusaka Ceasefire Agreement. Canada provides seven staff officers who serve at MONUC Headquarters in Kinshasa and the Sector Headquarters in Kisangani. Canada is currently committed to this mission for an indefinite period.

## **United Nations Standby High Readiness Brigade (SHIRBRIG)**

Although Canada relinquished the presidency of SHIRBRIG early in December 2003, the CF has considerable influence and is responsible for several key appointments. On December 18, 2003, a Canadian brigadier-general assumed command of SHIRBRIG for a term of two years. Responding to U.N. needs in Africa, SHIRBRIG selected Sudan as its next theatre of operations and deployment is scheduled to begin in accordance with the peace process. The CF has contributed several staff officers to the SHIRBRIG planning element.

## **Arabian Gulf Region and Southwest Asia**

### **International Security Assistance Force in Afghanistan: *Operation ATHENA***

In August 2003, approximately 2,000 CF personnel deployed to southwest Asia as part of the multinational NATO force conducting the U.N.-mandated mission to bring peace and security to Kabul, the capital of Afghanistan. The original commitment ended in August 2004, and the Government of Canada has announced options for further CF contributions to ISAF. Task Force Kabul included:

- a brigade headquarters for the Kabul Multi-National Brigade;
- a battalion group comprising light and mechanized infantry;
- a National Command Element that links the Chief of the Defence Staff with Task Force Kabul;
- a National Support Element that provides centralized administrative and logistics support to Task Force Kabul;
- an tactical airlift detachment operating CC-130 Hercules aircraft in support of Task Force Kabul;
- specialized forces including an Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance (ISTAR) capability; and
- staff officers to serve at ISAF Headquarters, including a major-general who served as Deputy Commander of ISAF from August 2003 to January 2004, and a lieutenant-general who assumed the command of ISAF in January 2004 for a term of six months.



## **Support to the Campaign Against Terrorism: *Operation ALTAIR* and *Operation FOUNDATION***

Consisting of one Canadian warship committed periodically to a U.S.-led naval coalition in the Arabian Gulf (*Operation ENDURING FREEDOM*), *Operation ALTAIR* commenced early in 2004 and represents a continuation of the naval force deployed in October 2001 on *Operation APOLLO*.

*Operation FOUNDATION* consists of a four-member liaison team working at the Headquarters of United States Central Command (CENTCOM) in Tampa, Florida to maintain the link between the National Defence Headquarters and the CENTCOM direction of the campaign against terrorism.

## **United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA): *Operation ACCIUS***

UNAMA was responsible for all U.N. activities in Afghanistan. The duties of the Canadian officer deployed with UNAMA included liaison with ISAF and other coalition forces in Afghanistan.

## **Central America and the Caribbean**

### **Multi-national Interim Force (MIF) in Haiti: *Operation HALO***

Comprising troops from the U.S., Canada, France and Chile, the MIF was the U.S.-led, U.N.-mandated multinational force deployed to Haiti in response to a severe internal crisis in March 2004. The Canadian contribution to the MIF, called "Task Force Haiti" included an infantry company group and an air detachment of six CH-146 Griffon helicopters, altogether about 500 CF personnel. Although Task Force Haiti was initially deployed for 90 days of the original U.N. mandate, Canada agreed to extend it until August 2004, when the MIF was to be replaced by the U.N. Stabilization Mission in Haiti (MINUSTAH). Several CF members will serve in staff appointments with the mission, including that of Chief of Staff.

## **Europe and the Balkans**

### **NATO Stabilization Force: *Operation PALLADIUM***

In the fall of 2003, SFOR comprised 12,000 NATO personnel deployed in Bosnia-Herzegovina to maintain a safe and secure environment to facilitate the reconstruction of the country after a decade of war. The CF contribution, called Task Force Bosnia-Herzegovina (TFBH), included an infantry battalion group and a helicopter detachment, which in January 2004 consisted of 1,192 soldiers and air personnel. In accordance with SFOR direction for the reduction of military forces in early 2004, TFBH was reduced to approximately 625 personnel by May 2004. Brigadier-General Stuart Beare of Canada commanded the Multi-National Brigade North West, one of SFOR'S three brigades, from September 2003 to August 2004.

### **NATO Air Campaign in the Balkans: *Operation IMAGE***

*Operation IMAGE* has provided command and control of air assets over the Balkan region since the beginning of the Kosovo air campaign in 1999. To support the Combined Air Operations Centre established at Poggio Renatico, Italy, in September 2001, the CF maintains four staff officers on standby, on 20 days' notice to deploy.



## Middle East

### **United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO): *Operation JADE***

UNTSO was formed in 1948 to observe and maintain the cease-fire between Israel, Egypt, Lebanon, Jordan and Syria after the Israeli War of Independence. Canada began contributing to UNTSO in 1954, and seven CF personnel are currently deployed as U.N. Military Observers with the mission. In addition, the CF provides a lieutenant-colonel to serve as Military Advisor to the United Nations Special Coordinator (UNSCO) to the Occupied Territories.

### **United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF): *Operation DANACA***

UNDOF has a mandate to supervise the disengagement and cease-fire between Israel and Syria on the Golan Heights. The CF contribution to this mission consists of a 193-strong logistics unit and headquarters staff who provide maintenance, transportation and communications support.

### **Multinational Force and Observers (MFO): *Operation CALUMET***

MFO is a non-U.N. mission deployed in the Sinai to supervise the peace between Israel and Egypt in accordance with the 1979 Camp David Accord. MFO tasks include the operation of a series of observation and command posts and traffic checkpoints. The CF provides 29 personnel to the mission headquarters. A retired Canadian general officer relinquished command of the MFO in March 2004.

### **United Nations Force in Cyprus (UNFICYP): *Operation SNOWGOOSE***

UNFICYP has a mandate to monitor compliance with the 1974 cease-fire agreement between Greek and Turkish Cypriots and to maintain stability on the island. Canada provides one staff officer to UNFICYP Headquarters in Nicosia.

For additional information on current operations visit:  
[www.forces.gc.ca/site/operations/current\\_ops\\_e.asp](http://www.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_e.asp)



## Costs of CF International Operations

Operations (\$ millions)	PLANNED SPENDING 2003–2004		ACTUAL SPENDING 2003–2004			
	Full DND Cost*	Incremental DND Cost*	Full DND Cost*	Incremental DND Cost**	Est U.N. Revenue to CRF***	Est UN/MFO Revenue to DND***
<b>AFRICA</b>						
UNAMSIL – Op REPTILE (Sierra Leone)	0.6	0.2	0.6	0.2		
IMATT – Op SCULPTURE (Sierra Leone)	4.0	0.4	4.0	0.4		
MONUC – Op CROCODILE (Democratic Republic of the Congo)	1.3	0.3	1.3	0.3		
UNMEE – Op ADDITION (Ethiopia and Eritrea)	1.0	0.5	1.0	0.5		
UNSRSG WEST AFRICA – Op SOLITUDE	0.3	0.1	0.3	0.1		
Op CARAVAN (Democratic Republic of the Congo)	0.0	0.0	3.3	3.2		
<b>Sub-total: Africa</b>	<b>7.2</b>	<b>1.5</b>	<b>10.5</b>	<b>4.7</b>		
<b>ARABIAN GULF REGION AND SOUTHWEST ASIA</b>						
ISAF – Op ATHENA (Kabul, Afghanistan)	TBD	TBD	651.0	430.0		
Op FOUNDATION (U.S. CENTCOM Tampa)	0.0	0.0	0.5	0.3		
Op ALTAIR (southwest Asia)			20.7	7.5		
UNAMA – Op ACCIUS (Kabul, Afghanistan)	0.2	0.1	0.2	0.1		
Op APOLLO (southwest Asia)	734.0	238.0	495.0	163.0		
<b>Sub-total: Arabian Gulf Region and Southwest Asia</b>	<b>734.2</b>	<b>238.1</b>	<b>1,167.4</b>	<b>600.9</b>		
<b>CENTRAL AMERICA AND THE CARIBBEAN</b>						
MIF HAITI – Op HALO	0.0	0.0	19.0	9.0		
<b>Sub-total: Central America and the Caribbean</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>19.0</b>	<b>9.0</b>		
<b>EUROPE</b>						
NATO SFOR – Op PALLADIUM (Bosnia-Herzegovina)	472.9	180.7	472.9	180.7		
EU – Op FUSION (Former Yugoslav Republic of Macedonia)	0.2	0.1	0.2	0.1		
<b>Sub-total: Europe</b>	<b>473.1</b>	<b>180.8</b>	<b>473.1</b>	<b>180.8</b>		
<b>MIDDLE EAST</b>						
UNTSO – Op JADE (Middle East)	1.5	0.7	1.5	0.7		
UNDOF – Op DANACA (Golan Heights)	29.8	8.2	29.8	8.2		
MFO – Op CALUMET (Sinai)	3.0	0.5	3.0	0.5		
UNFICYP – Op SNOWGOOSE (Cyprus)	0.3	0.1	0.3	0.1		
<b>Sub-total: Middle East</b>	<b>34.6</b>	<b>9.5</b>	<b>34.6</b>	<b>9.5</b>		
Revenue and Recoveries from the U.N. and MFO					2.9	1.5
<b>Total: Operations</b>	<b>1,249.1</b>	<b>429.9</b>	<b>1,704.6</b>	<b>804.9</b>		

**Notes:**

\* “Full DND Cost” is the cost to DND for the operation. It includes civilian and military wages, overtime pay and allowances; the full costs of petroleum products, spares, and contracted repair and overhaul; and depreciation and attrition of all equipment involved.

\*\* “Incremental DND Cost” is the cost to DND that exceeds the costs of the personnel and equipment involved if they had not been deployed on the operation. It is derived from the “Full DND Cost” by subtracting the costs (e.g., wages, equipment depreciation and attrition) that would otherwise have been spent on normal activities and exercises.

\*\*\* Reimbursement for personnel costs accrues to the Consolidated Revenue Fund, and reimbursement for Operations and maintenance costs accrues to DND.





## Appendices

### ***Appendix A: Key Partners***

DND and the CF work with many partners in Canada and abroad that help support the Defence mission, programs and activities. The broad scope of the Defence mandate is reflected in the complexity and diversity of its partners and stakeholders. To view the comprehensive list of Defence partners and stakeholders, visit: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/keyPar\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/keyPar_e.asp)

### ***Appendix B: Legislation and Regulations Administered***

The Minister of National Defence is responsible to Parliament for many statutes, and is assigned relevant responsibilities in the administration of many laws and regulations. The comprehensive list is available at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/legReg\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/legReg_e.asp)

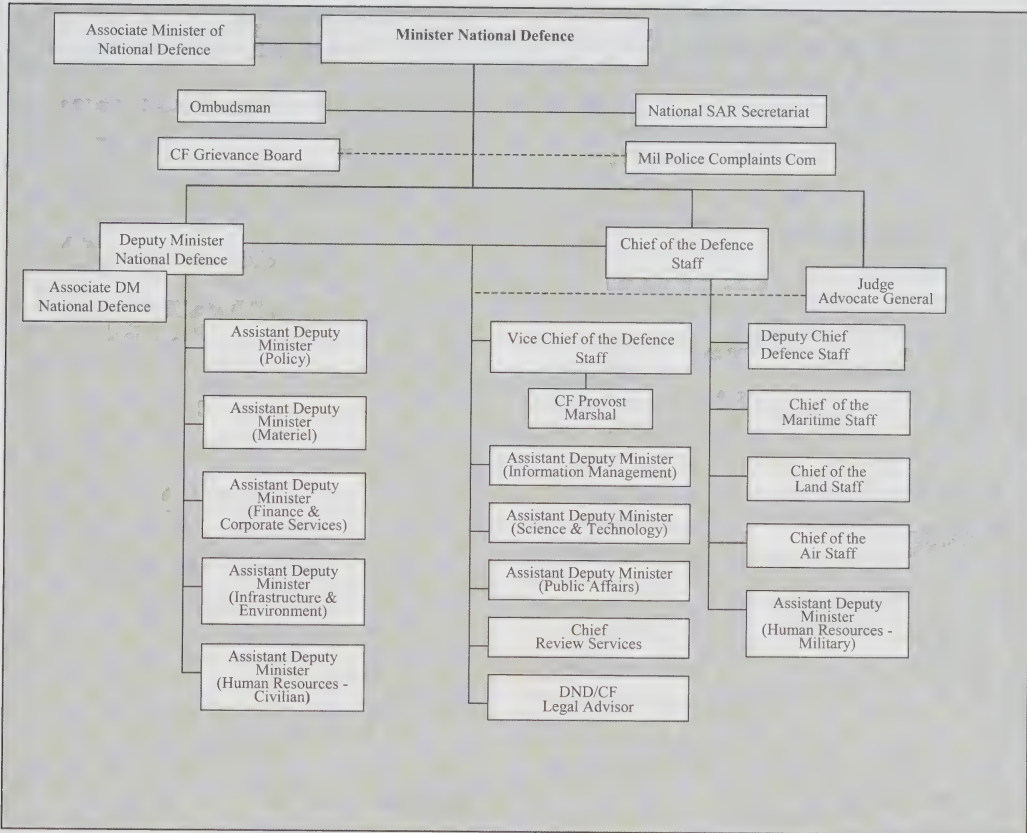
### ***Appendix C: Recognizing Individual and Team Achievements***

Defence is committed to its employees and recognizes the tremendous efforts made by individuals and teams in the accomplishment of their goals and their courage and commitment in the line of duty. A complete listing of Honours, Awards and External Awards Recipients can be found at: [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/recAndAch\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/recAndAch_e.asp)





# Organization Chart





## Contacts

### Plans and Priorities Information

**Vice-Admiral R.D. Buck**

Vice Chief of the Defence Staff  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6052

Facsimile: (613) 992-3945

### Financial Information

**Mr. R.G. Monette**

Assistant Deputy Minister Finance and Corporate Services  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-5669

Facsimile: (613) 992-9693

### General Inquiries

**Public Inquiries Office**

**Assistant Deputy Minister (Public Affairs)**

National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 995-2543

Email: [information@forces.gc.ca](mailto:information@forces.gc.ca)

### Internet sites on the World Wide Web

Department of National Defence

[www.forces.gc.ca](http://www.forces.gc.ca)

Office of the Judge Advocate General

[www.dnd.ca/jag/main\\_e.asp](http://www.dnd.ca/jag/main_e.asp)

Office of the Ombudsman for National  
Defence and the Canadian Forces

[www.ombudsman.forces.gc.ca/](http://www.ombudsman.forces.gc.ca/)

National Search and Rescue Secretariat

[www.nss.gc.ca/](http://www.nss.gc.ca/)

Defence Research & Development Canada

[www.drddc-rddc.gc.ca](http://www.drddc-rddc.gc.ca)

Communications Security Establishment

[www.cse.dnd.ca/](http://www.cse.dnd.ca/)

Defence Planning and Management

[www.vcds.dn.ca/dgsp/pubs/dp\\_m/management\\_e.asp](http://www.vcds.dn.ca/dgsp/pubs/dp_m/management_e.asp)

Defence Plan On-Line

[www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_e.asp)



# Index

## A

Accountability ..... v, 3, 4, 24, 59, 68  
 Achievements .....iv, vi, 6, 7, 8, 9, 10, 26, 39, 47,  
 52, 83, 108  
 Acquisition ..... 12, 18, 64, 99, 100, 101, 104  
 Agreement .....44, 103, 104  
 Aid.....30  
 Air Force.....iv, 15, 19, 51, 73  
 Allies .....49  
 Armed Forces .....32, 49, 51, 84  
 Army..iv, 5, 9, 12, 15, 18, 19, 34, 36, 38, 39, 47,  
 51, 63, 72, 73, 75, 76  
 Audit..... 12, 60

## B

Balanced Scorecard .....iv, 4  
 Benefits.....iv, 1, 90, 91  
 Bi-National Planning Group.....2, 28

## C

Cadet.....2, 72, 73, 75, 76, 77, 98  
 Cadets .....74, 76, 86  
 Canada-U.S.....2, 28, 44, 61, 70  
 Canadian Rangers.....2, 72, 74, 75, 76, 77  
 Challenges .....iv, 15, 67, 69, 78, 82, 85  
 Change.....iv, 4, 15, 40, 74, 100  
 Command and Control .....46  
 Communications...v, 2, 9, 17, 48, 67, 68, 79, 97,  
 110  
 Comptrollership.....3, 4, 63  
 Conduct Operations.....iv, v, 6, 7, 24, 25, 26, 30,  
 46, 93, 94, 95, 96, 97, 100  
 Contacts .....vi, 110  
 Contracting .....v, 59, 60, 88  
 Cooperation .....16, 69  
 Corporate Policy and Strategy...iv, v, 10, 24, 25,  
 51  
 Cryptologic Program .....v, 67, 68  
 CSE.....2, 3, 8, 67, 68, 96, 97

## D

Defence Academy .....2, 34, 56

Defence Mission.....iv, 1  
 Defence Policy .....iv, 14, 15, 16, 25  
 Defence Portfolio .....iv, v, 2, 32, 66  
 Defence Research .....110  
 Demographics.....iv, 13, 15  
 Deployments.....vi, 103  
 Developmentiv, v, 2, 7, 8, 11, 20, 27, 29, 35, 36,  
 56, 57, 59, 60, 63, 69, 71, 77, 88, 101, 110  
 Diplomacy .....27  
 Diversity .....10, 11, 54  
 Domestic.....28

## E

Emergency Preparedness..v, 2, 7, 10, 25, 27, 29,  
 48, 66, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97  
 Employment Equity.....10, 11, 35, 54, 55, 56  
 Environment iv, 1, 13, 22, 25, 27, 47, 60, 63, 71,  
 81, 101, 102  
 Environmental Stewardship .....11, 57  
 Equipment .....vi, 9, 31, 41, 58, 71, 75, 99, 102  
 Ethics .....4, 11, 56, 57  
 EU.....107  
 Evaluation.....12, 34, 40, 44, 60, 101

## G

Generate Forces...iv, v, 7, 24, 25, 31, 46, 92, 93,  
 94, 95, 96, 97, 99, 101  
 Governance.....4, 58  
 Grievance.....3, 20

## H

Health ....2, 8, 9, 29, 38, 39, 40, 72, 73, 101, 102  
 Housing .....3, 9, 42, 95  
 Humanitarian Assistance.....29

## I

Information Management5, 9, 12, 32, 43, 49, 59,  
 63, 84  
 Information Technology.....9, 43, 59  
 Infrastructure v, 8, 10, 12, 38, 40, 42, 63, 66, 90,  
 91, 93, 94, 95, 102  
 Infrastructure Maintenance.....42

Intelligence .....	9, 10, 17, 18, 27, 48, 49, 60, 100, 104
International...i, iv, vi, 13, 14, 15, 16, 26, 27, 30, 82, 103, 104, 107	
International Operations .....	vi, 26, 107
International Policy .....	iv, 15, 16
Interoperability .....	49
Investment .....	ii, iv, 1, 6, 20, 31, 58, 69, 71, 76

## J

JAG.....	5, 20, 27, 35, 48, 57, 58, 62, 82, 83, 84
----------	---

## L

Leadership .....	7, 34, 35, 49
Legislation.....	vi, 108

## M

Maintenance	9, 41, 42, 66, 68, 71, 76, 80, 84, 87, 107
Major Crown Projects .....	vi, 102
Mandat.....	67, 69, 78, 82, 85
Marine .....	17, 78
Materiel Management.....	v, 59, 88
Missions.....	28
Modern Management .....	iv, 3, 4, 58
Modernization .....	8, 10, 17, 32, 52, 53, 102
Multilateral .....	60

## N

National ..	1, i, ii, iii, iv, v, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 38, 42, 43, 47, 48, 49, 52, 58, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 70, 72, 73, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 94, 95, 104, 105, 108, 110
National Procurement.....	8, 20, 38, 42, 43, 52
NATO.....i, iv, 2, 6, 7, 13, 14, 18, 26, 27, 49, 60, 61, 69, 73, 95, 98, 104, 105, 107	
Navy ..iv, 7, 8, 15, 17, 18, 19, 29, 38, 39, 41, 44, 51, 54, 76, 98	
NOBLE EAGLE.....	7, 19, 28
NORAD.....	2, 7, 19, 26, 28

## O

Official Languages .....	10, 53
Ombudsman.....	v, 3, 63, 85, 86, 87, 110

<i>Operation ACCIUS</i> .....	105
Operation ALTAIR .....	6, 14, 19, 104
Operation APOLLO .....	i, 6, 14, 17, 19, 26, 104
Operation ATHENAi, 6, 8, 9, 14, 18, 19, 26, 27, 34, 37, 104	
Operation CALUMET.....	106
Operation CROCODILE .....	104
Operation DANACA.....i, 106	
Operation FOUNDATION.....	15, 104, 105
Operation IMAGE .....	105
<i>Operation JADE</i> .....	105
Operation NOBLE EAGLE.....	7, 28
Operation PALLADIUM .....	i, 6, 18, 27, 73, 105
<i>Operation REPTILE</i> .....	103
<i>Operation SCULPTURE</i> .....	103
Operation SNOWGOOSE.....	106
Operational tempo .....	13
Opportunities .....	iv, 15
Overview .....	v, 89

## P

Partners.....	iv, vi, 3, 69, 82, 108
Peace.....	2, 47, 103
Peacekeeping .....	47
Performance management .....	4
Performance Measurement.5, 31, 38, 46, 51, 53, 57	
PRAS .....	24, 83
Primary Reserve .....	72, 73, 75, 76
Priorities .....	iii, iv, v, 13, 22, 25, 32, 63, 110
Procurement..v, 8, 10, 12, 20, 38, 42, 43, 52, 59, 64, 88	
Proliferation.....	2, 28
PSEPC .....	10, 29, 48, 66

## R

Rangers.....	2, 72, 74, 75, 76, 77
Realty Assets .....	9, 42
Replacement .....	99, 100
Research and Development...iv, v, 2, 20, 29, 36, 69, 71	
Reserve ....v, 6, 15, 35, 62, 72, 73, 74, 75, 76, 86	
Resource Management .....	5
Responsible Revenue.....	92, 94
Risk Management.....	4
Risks .....	iv, 15, 67, 69, 78, 82, 85



## S

Safety.... 7, 10, 25, 27, 29, 48, 61, 66, 90, 91, 93,  
94, 95, 96, 97  
SCIP.....ii, 20, 31, 58, 59  
Search and Rescue..v, 3, 30, 48, 66, 78, 80, 100,  
110  
Security.... i, ii, iv, v, 2, 8, 13, 14, 16, 17, 22, 25,  
26, 27, 28, 34, 60, 61, 66, 67, 68, 69, 70, 86,  
97, 104, 110  
SFOR.....i, 6, 40, 105, 107  
SHIRBRIG ..... 104, 107  
Stakeholders .....iv, 3  
Strategic Outcome .....iv, 6, 7, 8, 9, 10  
Supplementary Reserve.....72, 73, 75  
Surveillance.....9, 17, 18, 28, 29, 44, 100, 104  
Sustain Forcesiv, v, 8, 24, 25, 38, 46, 92, 93, 94,  
95, 96, 97, 99, 101, 102

## T

Terrorism.....iv, 14, 20, 66, 67, 71, 104  
Threats ..... 13  
Trade..... 16, 44  
Training ..2, 7, 11, 34, 35, 47, 52, 54, 56, 57, 60,  
75, 84, 101, 103  
Transfer Payments.....v, 95  
Transform .....22  
Transformation ..... 16, 32, 39

## U

U.S..... 1, 2, 7, 13, 14, 15, 26, 27, 28, 29, 36, 44,  
49, 61, 69, 70, 104, 105, 107  
UN .....2, 26, 107

## V

Values.....4, 11, 56, 57, 83











## R

Rangers canadiens.....76, 78, 80, 81

Renseignement.....12, 52, 83, 112

Réserve.....iv, 18, 39, 67, 76, 77, 78, 79, 80, 93

Risques.....71, 73, 82, 87, 93

## S

Santé.....43

secours humanitaires.....34

sécurité.....29

Sécurité.....8, 9, 12, 29, 32, 33, 51, 65, 70, 74, 98,

99, 103, 104, 105, 107, 108, 109

## V

Vérification.....14, 65

## U

UE.....121

## T

Transformation.....36, 43

Surveillance.....32

Soutien des forces...vii, 10, 27, 42, 49, 100, 103,  
104, 105, 107, 108, 113, 114, 115

**A**  
 Académie canadienne.....3, 38, 60  
 Acquisition.....viii, 12, 41, 55, 96, 111, 112  
 Approvisionnement national.....9, 46, 55  
 Armée de terre...5, 11, 15, 19, 21, 22, 38, 42, 43,  
 51, 55, 67, 68, 76, 77  
**B**  
 BIRFA.....117  
 BPiEPC ....12, 29, 30, 35, 42, 49, 51, 54, 70, 98,  
 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108,  
 109, 110

**C**  
 Cadets.....80  
 Communications.....84, 111  
 CST.....2, 9, 71, 72, 107, 109

**D**  
 Développement.....vii, 8, 27, 29, 33, 35, 49, 81,  
 100, 103, 104, 105, 107, 108, 111, 114  
 Diversité.....13, 57

**E**  
 Environnement.....2, 75, 85, 86, 113  
 Équité en matière d'emploi.....39, 58, 59  
 États-Unis.....v, 2, 6, 7, 16, 17, 26, 31, 32,  
 33, 41, 47, 48, 52, 73, 74, 118  
 Exécution des opérations....vii, 7, 27, 29, 30, 34,  
 49, 100, 103, 104, 105, 107, 108, 112, 113

**F**  
 FIAS.....11, 17, 21, 30, 31, 44, 117, 118  
 Force aérienne.....19, 22, 23, 55, 68, 77, 118

**G**  
 Gestion de l'information.....11, 15, 47, 63, 68  
 Gestion des ressources.....57  
 Gestion du matériel.....viii, 64, 96  
**I**  
 Instruction.....79

**J**  
 JAG.5, 23, 31, 39, 40, 51, 61, 62, 66, 67, 87, 88, 90,  
 91  
**L**  
 Langues officielles.....13, 57  
 Logement.....115  
**M**  
 Marine.....80  
 Modernisation.....36, 56, 115

**N**  
 National.....v  
 NORAD.....2, 8, 23, 30, 32  
**O**  
 Ombudsman.....viii, 3, 68, 93, 94, 124  
 ONU. iii, vii, 2, 7, 16, 17, 30, 87, 116, 117, 119,  
 121

**Opération Accius**.....118  
**Opération Altair**.....118  
**Opération Athena**.....117  
**Opération Calumet**.....119  
**Opération Danaca**.....119  
**Opération Image**.....119  
**Opération Jade**.....119  
**Opération Palladium**.....118  
**Opération Sculpture**.....116  
**Opération Snowgoose**.....119  
 OTAN. iii, vii, 2, 6, 7, 16, 17, 21, 30, 31, 52, 64,  
 66, 73, 77, 105, 110, 117, 118, 119, 121

**P**  
 Paiements de transfert.....viii, 104  
 Partenaires.....3, 73, 87  
 Portefeuille de la Défense.....vii, 2  
 Priorités.....vii, 25, 29  
 Programme d'éthique.....4, 13, 14, 60, 61  
 Protection civile.....29  
 Protection civile.....8, 12, 29, 32, 33, 51, 70, 98, 99,  
 103, 104, 105, 107, 108, 109







101, promenade du Colonel-By  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0K2

## Renseignements d'ordre financier

**M. R.G. Monette**

Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)  
Quartier général de la Défense nationale  
101, promenade du Colonel-By  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0K2

## Renseignements généraux

Bureau des renseignements pour le public  
Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)  
Quartier général de la Défense nationale  
101, promenade du Colonel-By  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0K2

## Sites Internet

Ministère de la Défense nationale

Cabinet du juge-avocat général

Bureau de l'Ombudsman de la Défense

nationale et des Forces canadiennes

Secrétariat national Recherche et sauvetage

Recherche et développement pour la défense

Canada

Centre de la sécurité des télécommunications

Planification et gestion de la Défense

Plan de la Défense en ligne

[www.forces.gc.ca](http://www.forces.gc.ca)

[www.dnd.ca/jag/main\\_f.asp](http://www.dnd.ca/jag/main_f.asp)

[www.ombudsman.forces.gc.ca/](http://www.ombudsman.forces.gc.ca/)

[www.nss.gc.ca/](http://www.nss.gc.ca/)

[www.drdc-rddc.gc.ca/](http://www.drdc-rddc.gc.ca/)

[www.cse.dnd.ca/](http://www.cse.dnd.ca/)

[http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_f.asp)

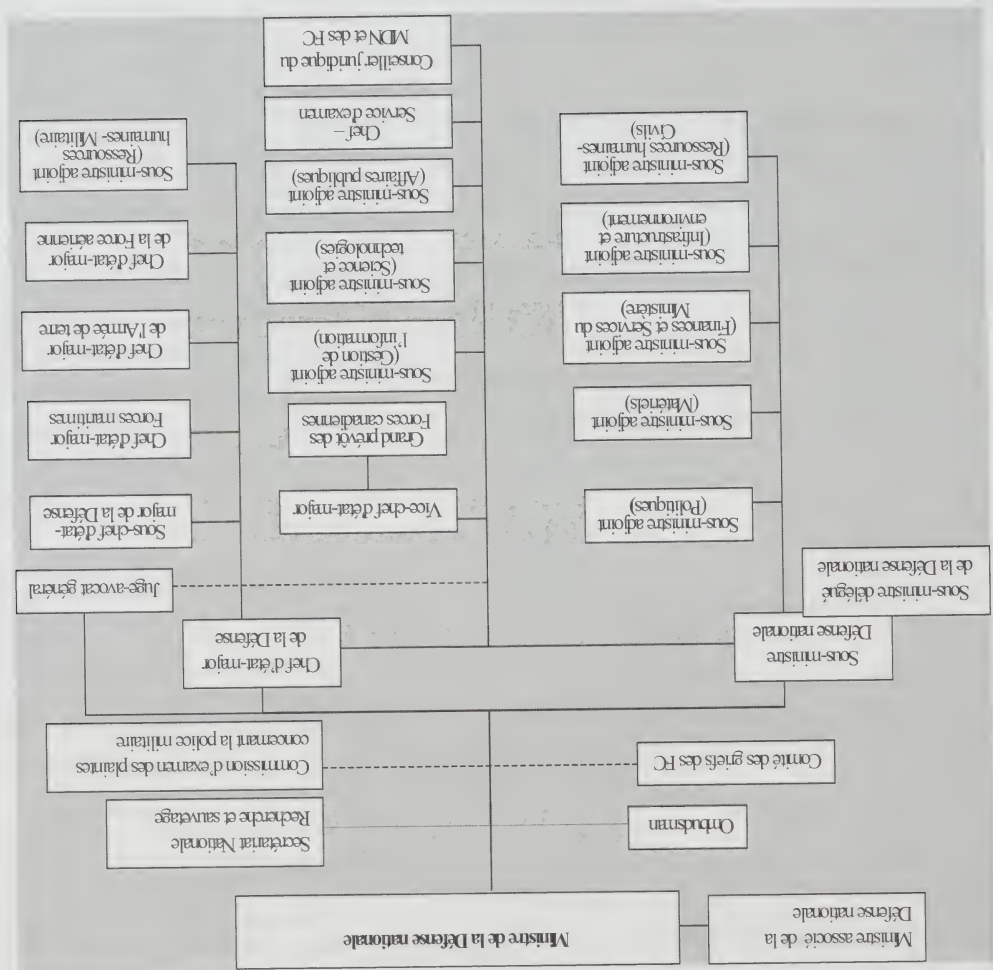
[www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_f.asp)

Téléphone : (613) 995-2534  
Télécopieur : (613) 995-2543  
Adresse électronique :  
[information@forces.gc.ca](mailto:information@forces.gc.ca)

Téléphone : (613) 992-5669  
Télécopieur : (613) 992-9693



# Organigramme



## Personnes-ressources

### Renseignements sur les plans et les priorités

Vice-amiral R.D. Buck

Vice-chef d'état-major de la Défense

Quartier général de la Défense nationale

Téléphone : (613) 992-6052

Télécopieur : (613) 992-3945



### **Appendice A : partenaires majeurs**

Le MDN et les FC travaillent avec de nombreux partenaires canadiens et étrangers à la réalisation de la mission, des programmes et des activités de la Défense. On peut constater toute l'ampleur du mandat du MDN par la complexité et la diversité de ses partenaires et des intervenants. On trouve la liste complète de ces partenaires et des intervenants à l'adresse suivante : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/keyPar\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/keyPar_f.asp)

### **Appendice B : application de lois et de règlements**

Le ministère de la Défense nationale rend compte au Parlement de nombreuses dispositions législatives et doit assumer les responsabilités qui s'imposent quant à l'application de nombre de lois et règlements. On trouve la liste complète de ces lois et de ces règlements à l'adresse suivante : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/legReg\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/legReg_f.asp)

### **Appendice C : reconnaître les réalisations individuelles et collectives**

Le ministère de la Défense nationale est résolu à défendre les intérêts de ses employés et à reconnaître les efforts gigantesques déployés par ceux-ci, tant sur le plan individuel qu'en équipe, pour réaliser leurs objectifs, de même que leur courage et leur dévouement dans l'année financière de leurs fonctions. On trouve la liste complète des récipiendaires de décorations et de titres honorifiques internes ou de récompenses de l'extérieur à l'adresse suivante : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/recAndAch\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/recAndAch_f.asp)



## Coûts des opérations internationales des FC

Coûts prévus pour 2003-2004 (RPP)		Coûts réels pour 2003-2004 (en millions de dollars)			
OPÉRATIONS	Coût complet différentiel pour le MDN*	Coût différentiel pour le MDN *	Coût complet différentiel pour le MDN **	Revenus comptabilisés de l'ONU/LA FMO versés au MDN ***	TRESOR *** versés au MDN ***

Afrique					
MINUSIL – Op Reptile (Sierra Leone)	0,6	0,2	0,6	0,2	
IMATT – Op Sculpture (Sierra Leone)	4,0	0,4	4,0	0,4	
MONUC – Op Crocodile (RDC)	1,3	0,3	1,3	0,3	
MINUEE – Op Addition (Éthiopie/Érythrée)	1,0	0,5	1,0	0,5	
RSSG de l'ONU en Afrique occidentale – Op Solitude	0,3	0,1	0,3	0,1	
Op Caravan – (République démocratique du Congo)	0,0	0,0	3,3	3,2	
Total partiel					
	7,2 \$	1,5 \$	10,5 \$	4,7 \$	

Région du golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest					
Op Athena (Kaboul, Afghannistan)	AD	AD	651,0	430,0	
Op Foundation (CENTCOM, Tampa, Floride)	0,0	0,0	0,5	0,3	
Op Allair (Asie du Sud-Ouest)			20,7	7,5	
MANUA – Op Accius (Kaboul, Afghannistan)	0,2	0,1	0,2	0,1	
Op Apollo (Asie du Sud-Ouest)	734,0	238,0	495,0	163,0	
Total partiel					
	734,2 \$	238,1 \$	1 167,4 \$	600,9 \$	

Amérique centrale et Caraïbes					
FO HAITI - Op Halo	0,0	0,0	19,0	9,0	
Total partiel					
	0,0 \$	0,0 \$	19,0 \$	9,0 \$	

Europe					
SFOR – Op Palladium (Bosnie) (OTAN)	472,9	180,7	472,9	180,7	
Op Fusion (mission de l'UE dans la FYROM)	0,2	0,1	0,2	0,1	
Total partiel					
	473,1 \$	180,8 \$	473,1 \$	180,8 \$	

Moyen-Orient					
ONUST – Op Jade (Moyen-Orient)	1,5	0,7	1,5	0,7	
FNUD – Op Danaca (plateau du Golan)	29,8	8,2	29,8	8,2	
FMO (Force multinationale et Observateurs) – Op Calumet (Sinaï), ne fait pas partie des missions de l'ONU	3,0	0,5	3,0	0,5	
UNFICYP – Op Snowgoose (Chypre)	0,3	0,1	0,3	0,1	
Total partiel					
	34,6 \$	9,5 \$	34,6 \$	9,5 \$	
Revenus et recouvrements perçus de l'ONU/LA FMO					
				2,9 \$	1,5 \$
Total : opérations					
	1 249,1 \$	429,9 \$	1 704,6 \$	804,9 \$	

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

NOTA : \* « Le coût complet pour le MDN » est le coût que doit assumer le MDN pour l'opération. Ce coût comprend les salaires/le temps supplémentaire/les indemnités des employés civils et des militaires ainsi que le coût total des produits pétroliers, des pièces de rechange, des réparations et des mises au point données à contrat, de la dépréciation et de l'attrition de l'ensemble du matériel.

\*\* « Le coût différentiel pour le MDN » est le coût excédentaire que doit assumer le MDN par rapport au montant qu'il aurait normalement dépensé pour le personnel et le matériel s'il n'y avait pas eu de déploiement. On obtient ce montant en soustrayant du « coût complet pour le MDN » les salaires, les montants liés à la dépréciation et à l'attrition du matériel ainsi que d'autres montants qui auraient été normalement affectés à des exercices ou aux activités régulières.

\*\*\* Le remboursement des frais touchant le personnel est versé au Trésor alors que le remboursement des frais liés aux opérations et à la maintenance est versé au MDN.





## Campagne aérienne de l'OTAN dans les Balkans - Opération *Image*

L'opération *Image* a permis d'assurer le commandement et le contrôle des ressources aériennes dans la région des Balkans depuis la campagne aérienne du Kosovo, en 1999. Les FC appuient le Centre des opérations aériennes combinées mis sur pied à Poggio Renatico (Italie), en septembre 2001, en mettant à sa disposition quatre officiers d'état-major prêts à y être dépêchés avec un préavis de 20 jours.

## Moyen-Orient

### Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) – Opération *Jade*

L'ONUST a été mis sur pied en 1948 avec le mandat d'observer et de faire respecter le cessez-le-feu entre Israël, l'Égypte, le Liban, la Jordanie et la Syrie après la guerre d'indépendance d'Israël. Le Canada a adhéré à l'ONUST en 1954 et sept membres des FC y sont affectés à titre d'observateurs militaires de l'ONU. En outre, les FC y ont détaché un lieutenant-colonel comme conseiller militaire auprès du Coordonnateur spécial des Nations Unies dans les territoires occupés (UNSCO).

### Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD) – Opération *Danuca*

Le mandat de la FNUOD consiste à superviser le désengagement et le cessez-le-feu entre Israël et la Syrie sur le plateau du Golan. Les FC participent à cette mission avec une unité de logistique et un personnel d'état-major de 193 militaires chargés de la maintenance, du transport et des communications.

### Force multinationale et Observateurs (FMO) – Opération *Calumet*

La FMO, qui ne relève pas de l'ONU, a le mandat de superviser, sur le Sinaï, l'application du traité de paix conclu entre Israël et l'Égypte, conformément aux Accords de Camp David de 1979. L'une de ses tâches consiste à assurer le bon fonctionnement de postes d'observation et de commandement ainsi que de postes de contrôle de la circulation. Les FC fournissent 29 militaires au quartier général de la mission. Un général canadien à la retraite a quitté le commandement de la FMO en mars 2004.

### Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) – Opération *Snowgoose*

L'UNFICYP est chargée de faire respecter l'accord de cessez-le-feu conclu entre les Chypriotes grecs et turcs en 1974 et d'assurer la stabilité sur l'île. Un officier d'état-major canadien est affecté au quartier général de l'UNFICYP, à Nicosie.

Pour obtenir plus de renseignements sur les opérations internationales des FC, consultez le site : [www.vcds.forces.gc.ca/site/operations/current\\_ops\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_f.asp)





## **Soutien à la lutte contre le terrorisme – Opération *Altaïr* et opération *Foundation***

Disposant d'un navire de guerre canadien qui se joint périodiquement aux forces navales de la coalition dirigée par les États-Unis dans le golfe Arabo-Persique (dans le cadre de l'opération *Enduring Freedom*), l'opération *Altaïr*, qui a vu le jour au début de 2004, poursuit le déploiement de la force navale débuté en octobre 2001 dans le cadre de l'opération *Apollo*.

L'opération *Foundation* est constituée d'une équipe de liaison de quatre personnes affectées au quartier général du Commandement central de l'armée américaine (CENTCOM) à Tampa, en Floride, et chargées de maintenir la liaison entre le Quartier général de la Défense nationale et la direction du CENTCOM de la lutte contre le terrorisme.

## **Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) - Opération *Accius***

La MANUA était chargée de toutes les activités onusiennes en Afghanistan. L'officier canadien détaché auprès de la MANUA s'occupait notamment d'assurer la liaison avec la FIAS et d'autres forces de la coalition en Afghanistan.

## **Amérique centrale et Caraïbes**

### **Force intermédiaire multinationale (FIM) en Haïti – Opération *Halo***

Composée de militaires des États-Unis, du Canada, de la France et du Chili, la FIM était la force multinationale onusienne dirigée par les États-Unis qui a été déployée en Haïti à la suite d'une grave crise intérieure survenue en mars 2004. La participation du Canada à la FIM, appelée « Force opérationnelle Haïti », comprenait un groupe-compagnie d'infanterie, un détachement aérien de six hélicoptères CH-146 *Griffon* et environ 500 membres des FC. Bien que la Force opérationnelle Haïti ait d'abord été déployée en Haïti pendant 90 jours, conformément au mandat initial des Nations Unies, le Canada a accepté d'y rester jusqu'en août 2004, alors que la FIM devait être remplacée par la Mission des Nations unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH). Plusieurs membres des FC occuperont des postes d'état-major, notamment celui de Chef d'état-major.

## **Europe et les Balkans**

### **Force de stabilisation de l'OTAN (SFOR) – Opération *Palladium***

À l'automne 2003, la SFOR comptait 12 000 membres de l'OTAN déployés en Bosnie-Herzégovine, chargés de maintenir un environnement sûr et de faciliter la reconstruction du pays après une décennie de guerre. La participation des FC, appelée Force opérationnelle en Bosnie-Herzégovine (FOBH), se composait d'un groupe-bataillon d'infanterie et d'un détachement d'hélicoptères. En janvier 2004, 1 192 soldats et membres de la Force aérienne en faisaient partie. Conformément à la décision de la SFOR de réduire le nombre de militaires au début de 2004, la taille de la FOBH a été réduite à environ 625 militaires en mai 2004. Un brigadier-général canadien a commandé l'une des trois brigades multinationales de la SFOR depuis septembre 2003. Il laissera son commandement en août 2004.



## Mission d'observation des Nations Unies en République démocratique du Congo

### (MONUC) – Opération *Crocodile*

Le mandat de la MONUC consiste à surveiller la mise en œuvre de l'accord de cessez-le-feu de Lusaka signé en juillet 1999. Le Canada, qui fournit sept officiers d'état-major au quartier général de la MONUC, à Kinshasa, et au quartier général de secteur, à Kisangani, n'a fixé aucun terme à sa participation pour le moment.

## Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies (BIRFA)

Bien que le Canada n'assume plus la présidence de la BIRFA depuis le début de décembre 2003, les membres des FC continuent de jouer un rôle prépondérant et occupent plusieurs postes clés. Le 18 décembre 2003, on confiait à un brigadier-général canadien le commandement de la BIRFA pour un mandat de deux ans. Pour satisfaire aux besoins de l'ONU en Afrique, la BIRFA a choisi le Soudan comme prochain théâtre d'opérations. Son déploiement doit d'ailleurs débuter en conformité avec le processus de paix. Plusieurs officiers d'état-major participeront à l'élément de planification de la BIRFA.

## Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest

### Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan - Opération *Athena*

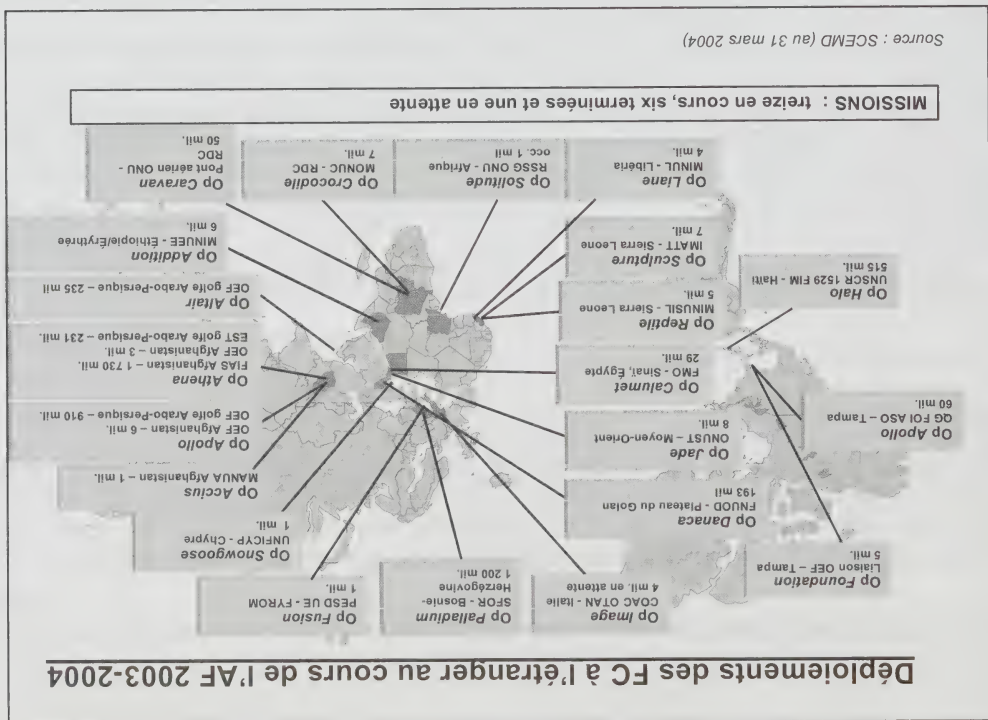
En août 2003, environ 2 000 membres des FC étaient déployés en Asie du Sud-Ouest, au sein de la force multinationale de l'OTAN, pour participer à la mission de l'ONU visant à assurer la paix et la sécurité à Kaboul, la capitale de l'Afghanistan. La mission initiale des FC a pris fin en août 2004. Le gouvernement du Canada étudie présentement d'autres possibilités de participer aux opérations de la FIAS. La Force opérationnelle de Kaboul comprenait :

- un quartier général de la brigade multinationale de Kaboul;
- un groupe-bataillon constitué d'éléments d'infanterie légère et d'infanterie mécanisée;
- un Élément de commandement national chargé de la liaison entre le Chef d'état-major de la Défense et la Force opérationnelle de Kaboul;
- un Élément de soutien national chargé de dispenser des services centralisés de soutien administratif et logistique à la Force opérationnelle de Kaboul;
- un détachement de transport aérien tactique utilisant des avions de transport CC-130 *Hercules*;
- des forces spécialisées, comme par exemple une capacité de renseignement, de surveillance, d'acquisition d'objets et de reconnaissance (ISTAR);
- des officiers d'état-major affectés au quartier général de la FIAS, dont un major-général à titre de commandant adjoint de la FIAS d'août 2003 à janvier 2004 et un lieutenant-général ayant assumé le commandement de la FIAS à compter de janvier 2004, pour un terme de six mois.



## Section 8 : Autres renseignements

### Opérations internationales des FC en 2003-2004



## Afrique

**Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) – Opération Reptile**

La MINUSIL a le mandat d'aider le gouvernement de la Sierra Leone et les autres signataires de l'accord de paix de Lomé de juillet 1999 à mettre en oeuvre les termes de l'accord de même qu'à appliquer le plan de désarmement, de démobilisation et de réinsertion des combattants dans la vie civile. Les FC ont affecté cinq officiers à cette mission à titre d'observateurs militaires de l'ONU.

## Equipe militaire internationale consultative en matière d'instruction (IMATT) en Sierra Leone – Opération Sculpture

Cette équipe, dirigée par la Grande-Bretagne, a la mission de conseiller le gouvernement de la Sierra Leone sur le plan militaire et en matière d'instruction dans le but de rebâtir des forces armées efficaces et responsables dans un nouveau contexte démocratique, en conformité avec l'accord de paix de Lomé. Les FC fournissent neuf militaires à cette mission.





**Tableau 15 : Précisions sur les sommes consacrées aux grands projets d'immobilisations (Construction), supérieures à 60 millions de dollars**

Les projets du tableau 2b sont répartis selon les caractéristiques suivantes : (1) dans le cas où les dépenses estimées dépassent les autorisations approuvées pour le MDN par le Conseil du Trésor (60 millions de dollars), ou encore (2) si le projet comporte des risques particulièrement élevés, sans égard au montant de l'estimation. Tous les grands projets d'immobilisations (construction) relèvent du Programme descripteur Soutien des forces. Pour l'AF 2003-2004, les dépenses projetées au titre des grands projets d'immobilisations (construction) équivalent à 7,7 p. 100 des dépenses d'immobilisations globales projetées (pour la construction).

NUMÉRO DE PROJET	À L'APPUI DU PROGRAMME	SOUTIEN DES FORCES	(EN MILLIERS DE DOLLARS)	MONTANT TOTAL DU PROJET	DÉPENSES ANTÉRIEURES	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES AU COURS DES CINQ PROCHAINES ANNÉES
00000221	Remplacement de la jete « B » (Esquimalt) (APP)	70 950 (EI)	0,00	0,00	480 (EF)	70 470 (EI)		
00000347	Remplacement de la jete « A » (Esquimalt) (APP)	85 000 (EI)	0,00	0,00		85 000 (EI)		
00004360	IMF Cape Breton (Esquimalt) (ADP) (MOP)	88 260 (EF)	31 060 (EF)	15 050 (EF)	15 410 (EF)	41 790 (EI)		
	Installation d'avitaillement Colwood (ADP) (MOP)	62 500 (EF)	46 470 (EF)	12 280 (EF)	13 220 (EF)	2 800 (EI)		
00000585	Agrandissement des hangars 2, 3 et 4 (Cold Lake) (APP)	61 400 (EI)	0,00	0,00		61 400 (EI)		
	Nouveau-Brunswick							
00000344	Mesures de correction de la sédimentation du secteur d'enfouissement (Gagetown) (APP) (DP)	108 110 (EI)	0,00	1 000 (EI)	490 (EF)	107 620 (EI)		
	Québec							
00000248	Logement du 5 <sup>e</sup> Bataillon (Valcartier) (APP)	100 000 (EI)	0,00	0,00		100 000 (EI)		
00000683	Modernisation des infrastructures (RD/DC Valcartier) (APP) (DP)	100 000 (EI)	0,00	0,00		100 000 (EI)		
00000502	Réfection de divers centres de services de santé (APP) (DP) (MOP)	150 460 (EI)	0,00	5 000 (EI)		123 000 (EI)		
	Total	826 680 \$	77 530 \$	33 330 \$	29 600 \$	692 080 \$		

Source : Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)  
Legend : EI = Estimation indicative EF = Estimation fondée  
APP = Approbation préliminaire de projet ADP = Approbation définitive de projet  
DP = Définition de projet MOP = Mise en œuvre de projet

De plus amples renseignements concernant la Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux sont disponibles à l'adresse suivante : [www.lois.justice.gc.ca/fr/F-8.4/index.html](http://www.lois.justice.gc.ca/fr/F-8.4/index.html)

**Tableau 16 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'Etat**  
On trouve un rapport d'étape sur les grands projets de l'Etat (équipement) à l'adresse suivante : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-mcp\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-mcp_f.asp)



NUMÉRO DE PROJET	PROGRAMME DESCRIPTEUR DES RESSOURCES (EN MILLIERS DE DOLLARS)	PHASE DU PROJET	Coût ESTIMATIF TOTAL - RPP 2003-2004	Coût ESTIMATIF ACTUEL	DÉPENSES ANTÉRIEURES À LA FIN DE 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	ÉCART	DÉPENSES CAPITALISÉES 2003-2004
	<b>Développement des forces</b>								
	Système réparé perfectionné	Mise en oeuvre	188 400	187 741	1 418	56 300	948	55 352	948
113	d'entraînement au combat								
410	<i>Aurora</i> - Simulateur de poste de pilotage	Mise en oeuvre	38 700	39 885	4 270	20 300	16 465	3 835	16 465
536	<i>Aurora</i> - Simulateur de mission	Définition	44 700	44 633	1 715	17 800	4 558	13 242	4 558
2058	Simulateur des effets d'arme	Mise en oeuvre	122 800	113 712	4 480	10 600	25 829	(15 229)	25 829
2237	Simulateur de combat naval	Mise en oeuvre	39 700	39 585	37 170	2 900	2 240	660	2 240
2624	Simulateur d'armes d'unité	Closure	56 800	55 293	63 660	600	1 179	(579)	1 110
	<b>Développement des forces, total partiel</b>		<b>491 100</b>	<b>480 849</b>	<b>112 713</b>	<b>108 500</b>	<b>51 219</b>	<b>57 281</b>	<b>51 150</b>
	<b>Tous les programmes descripteurs des ressources, total</b>		<b>26 150 830</b>	<b>25 899 464</b>	<b>20 454 870</b>	<b>1 823 449</b>	<b>979 061</b>	<b>844 388</b>	<b>713 207</b>

Source : Sous-ministre adjoint (Matériels)





NUMÉRO DE PROJET	PROGRAMME DESCRIPTEUR DES RESSOURCES (EN MILLIERS DE DOLLARS)	PHASE DU PROJET	COÛT ESTIMATIF TOTAL - RPP 2003-2004	COÛT ESTIMATIF ACTUEL	DÉPENSES ANTÉRIEURES À LA FIN DE 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	ÉCART	DÉPENSES CAPITALISÉES 2003-2004
2678	Hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage	Mise en oeuvre	769 600	774 540	705 970	41 300	36 220	5 080	19 119
2680	Hélicoptères maritimes	Définition	51 300	104 955	34 480	17 000	14 319	2 681	14 319
2684	Détection améliorée des mines terrestres	Mise en oeuvre	31 600	32 526	29 880	500	417	83	251
2731	Prolongation de la vie des transports de troupes blindés	Mise en oeuvre	358 400	328 479	213 880	73 800	50 717	23 083	47 684
2754	Système air-air perfectionné du CF-18 – Moyenne portée	Mise en oeuvre	145 700	138 489	10 027	12 600	10 069	2 531	78
<b>Exécution des opérations, total partiel</b>			<b>20 782 400</b>	<b>20 153 210</b>	<b>17 266 610</b>	<b>1 082 800</b>	<b>519 116</b>	<b>563 684</b>	<b>329 129</b>
<b>Soutien des forces</b>									
XXXX	Projet global Habillez le soldat	Mise en oeuvre	257 700	274 506	134 900	58 700	43 306	13 394	-
405	Environnement canadien synthétique de conception avancée	Mise en oeuvre	44 380	38 599	542	5 200	908	4 292	908
439	Projet interallié de mise au point de vaccins	Mise en oeuvre	18 500	35 031	16 006	1 200	938	262	-
451	Système ITEP du polygone d'évaluation de Primrose Lake	Mise en oeuvre	63 150	63 150	-	10 400	1	10 399	-
480	Tenue intégrée	Mise en oeuvre	36 800	36 728	3 872	20 000	6 256	13 744	-
1947	Amélioration du Système d'approvisionnement des FC	Clôture	298 100	304 063	293 169	3 000	4 810	(1 810)	4 809
2272	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel	Mise en oeuvre	120 300	179 928	94 750	31 200	39 721	(8 521)	37 865
2400	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense	Mise en oeuvre	58 800	98 303	48 580	8 900	7 240	1 660	7 240
2475	Système de traitement des messages de la Défense	Mise en oeuvre	117 600	138 421	57 880	17 700	11 906	5 794	11 906
2535	Système classifié canadien de gestion électronique des clés	Mise en oeuvre	38 100	34 684	33 150	1 000	244	756	244
2536	Soutien des soins de santé de rôle 3	Mise en oeuvre	40 600	40 434	21 420	12 900	7 875	5 025	6 639
2573	Projet de protection de l'environnement maritime	Mise en oeuvre	42 100	55 507	7 508	4 100	3 047	1 053	-
<b>Soutien des forces, total partiel</b>			<b>1 136 130</b>	<b>1 299 354</b>	<b>711 777</b>	<b>174 300</b>	<b>128 252</b>	<b>46 048</b>	<b>69 611</b>



NUMÉRO DE PROJET	PROGRAMME DESCRIPTEUR DES RESSOURCES (EN MILLIERS DE DOLLARS)	PHASE DU PROJET	Coût ESTIMATIF TOTAL - RPP 2003-2004	Coût ESTIMATIF ACTUEL	DÉPENSES ANTÉRIEURES À LA FIN DE 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES REELLES 2003-2004	ÉCART	DÉPENSES CAPITALISÉES 2003-2004
<b>Exécution des opérations</b>									
	Prolongation de la vie des véhicules	Mise en oeuvre	211 400	232 700	45 370	34 600	6 153	28 447	6 153
	58 blindés légers à roues								
	Renseignement, surveillance,								
	276 acquisition d'objectifs (B)	Mise en oeuvre	629 000	46 444	668	20 300	5 562	14 738	-
	Acquisition d'appareils CC144								
	530 <i>Challenger</i>	Clôture	94 100	94 730	94 790	300	624	(324)	-
	CF-18 – Proposition de modification								
	583 technique 583R1	Mise en oeuvre	1 048 200	1 009 328	499 400	196 800	165 835	30 965	82 333
	1495 Frégate canadienne de patrouille	Clôture	8 957 300	8 957 300	8 891 300	20 000	7 600	12 400	7 600
	CF18 – Armes air-air perfectionnées								
	1686 (de courté portée) (B)	Mise en oeuvre	177 000	165 435	2 934	70 800	104	70 696	104
	Programme de révision et de modernisation des navires de classe								
	1700 <i>Tribal</i>	Clôture	1 410 000	1 382 548	1 379 660	4 900	1 488	3 412	932
	2242 Navires de défense côtière	Clôture	683 700	639 282	638 720	15 300	562	14 738	-
	Système militaire automatisé de								
	2320 circulation aérienne	Mise en oeuvre	169 200	169 208	107 780	38 500	13 484	25 016	11 511
	2349 Véhicule utilitaire léger à roues	Mise en oeuvre	225 000	225 669	9 700	143 800	40 130	103 670	39 821
	Hélicoptères utilitaires de transport								
	2517 tactique des Forces canadiennes	Mise en oeuvre	1 163 200	1 096 535	1 052 860	43 300	6 611	36 689	5 805
	Prolongation de la durée de vie des								
	2549 sous-mains	Mise en oeuvre	807 400	868 422	502 240	64 800	53 391	11 409	20 729
	Système d'armes de combat rapproché -								
	2551 Pétrolier ravitailleur d'escadre	Clôture	31 800	31 775	31 170	300	208	92	-
	Véhicules - Projet de remplacement								
	2625 du <i>Lynx</i>	Clôture	878 900	880 381	860 069	16 200	8 529	7 671	2 236
	2637 Transports de troupes blindés	Mise en oeuvre	2 226 000	2 219 890	1 771 950	195 100	62 594	132 506	61 212
	2640 Missile <i>Sea Sparrow</i> évolué	Mise en oeuvre	471 200	514 200	225 800	40 100	25 198	14 902	-
	2650 Visneur thermique du <i>Leopard</i>	Clôture	139 000	132 698	130 390	7 800	2 108	5 692	2 108
	CC-150 – Ravitaillement air-air								
	2657 stratégique	Mise en oeuvre	103 400	107 676	27 571	24 700	7 193	17 507	7 134



## Tableau 14 : Précisions sur les sommes consacrées au programme d'immobilisations (équipement)

Les projets du tableau 2a sont répartis selon les caractéristiques suivantes : (1) dans le cas où les dépenses estimées dépassent les autorisations approuvées pour le MDN par le Conseil du Trésor (30 millions de dollars avec une estimation fondée des coûts), ou encore (2) si le projet comporte des risques particulièrement élevés, sans égard au montant de l'estimation. Tous les grands projets d'immobilisations (équipement) relèvent du *Programme descripteur Développement des forces*. Ainsi, afin de mieux illustrer ce qu'il s'agit de « développer », on a réparti la liste des projets en fonction de chaque programme descripteur visé.

NUMÉRO DE PROJET	PROGRAMME DESCRIPTEUR DES RESSOURCES (EN MILLIERS DE DOLLARS)	PHASE DU PROJET	COÛT ESTIMATIF TOTAL - RPP 2003-2004	COÛT ESTIMATIF ACTUEL	DÉPENSES ANTÉRIEURES À LA FIN DE 2002 - 2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	ÉCART	DÉPENSES CAPITALISÉES 2003-2004
<b>Commandement et contrôle</b>									
180	Ecran d'affichage multifonctions du CF-18	Mise en oeuvre	129 800	98 760	13 910	30 700	38 441	(7 741)	38 441
273	Capteur d'infrarouge multirôle avancé du CF-18	Mise en oeuvre	199 100	186 060	-	24 000	-	24 000	-
295	Aurora - Remplacement du système de gestion des communications	Mise en oeuvre	95 200	89 745	11 420	23 600	24 919	(1 319)	24 919
317	Aurora - Remplacement du système électro-optique	Mise en oeuvre	46 900	46 924	-	35 900	33 544	2 356	33 544
423	Aurora - Remplacement des mesures de soutien électroniques	Mise en oeuvre	177 200	177 408	100	67 300	50 375	16 925	50 375
428	Aurora - Acquisition de radars images	Mise en oeuvre	255 100	255 120	2 310	44 100	18 048	26 052	18 048
578	Aurora - Détecteur d'anomalie magnétique (B)	Mise en oeuvre	29 900	26 707	-	8 749	1 000	7 749	-
1574	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication	Mise en oeuvre	1 927 700	1 927 700	1 835 120	92 900	19 772	73 128	12 205
1656	Système de commandement de la Force terrestre	Mise en oeuvre	178 900	178 314	162 200	12 900	5 391	7 509	5 389
2370	CC 130 - Amélioration du matériel électronique de bord	Clôture	92 100	96 176	87 900	2 900	2 816	84	2 772
2371	Système perfectionné pour la navigation et l'approche de précision, phase II	Mise en oeuvre	106 700	98 563	29 390	23 800	15 262	8 538	12 826
2469	Système de commandement des Forces canadiennes	Clôture	55 800	51 713	30 300	16 800	12 418	4 382	10 862
2526	Centre d'opérations aériennes de région/secteur	Mise en oeuvre	167 700	134 668	55 320	8 900	4 554	4 346	4 554
2660	Système du 8 <sup>e</sup> Escadron de transmissions et de contrôle (Air)	Mise en oeuvre	46 500	46 528	23 470	9 500	21 041	(11 541)	16 865
2803	Communications protégées par satellite militaire	Mise en oeuvre	232 600	551 665	112 330	55 800	32 893	22 907	32 517
<b>Commandement et contrôle, total partiel</b>			<b>3 741 200</b>	<b>3 966 051</b>	<b>2 363 770</b>	<b>457 849</b>	<b>280 474</b>	<b>177 375</b>	<b>263 317</b>



Tableau 13 : Résumé des ETP militaires (Force régulière) par grade

2003-04	DONNÉES RÉELLES 2002-03	DONNÉES RÉELLES 2001-02	OFFICIERS		
			AMIRAL/VICE-AMIRAL*	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

2003-04	2002-03	2001-02	OFFICIERS	MAJOR-GÉNÉRAL; CONTRE-AMIRAL	BRIGADIER-GÉNÉRAL; COMMODORE
---------	---------	---------	-----------	------------------------------	------------------------------

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Militaires)  
 Nota : \* Plusieurs officiers généraux sont affectés à des postes à l'extérieur des FC, par exemple aux Nations Unies, à des postes de commandement de l'OTAN et dans d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral





Tableau 12 : Résumé des ETP civils par groupe professionnel

Groupe professionnel	Données réelles 2001-2002	Données réelles 2002-2003	Données prévenues	2003-04		
	Données réelles 2001-2002	Données réelles 2002-2003		Données réelles	ETP transférées*	le BPIEPC
Nominations par décret	3	3	3	3	0	3
Direction	95	115	89	121	14	107
Scientifique et professionnel	1 723	1 669	1 718	1 852	21	1 831
Administration et service extérieur	3 986	4 006	4 242	4 777	155	4 622
Technique	2 055	2 025	1 995	2 119	6	2 113
Soutien administratif autre que commis aux écritures	865	743	580	615	1	614
Commis aux écritures et règlements	3 503	3 399	3 265	3 489	22	3 467
Groupe opérationnel autre que le Groupe Manœuvres et le Groupe Services divers	2 326	2 252	2 155	2 276	0	2 276
Manœuvres et hommes de métier	3 039	3 071	2 911	3 073	0	3 073
Services divers	2 468	2 347	2 232	2 357	0	2 357
Autres (étudiants, personnel du Ministère, inconnu)	**	291	222	237	0	237
Personnel du Centre de la sécurité des télécommunications (CST) (directeurs et employés ne faisant pas partie du groupe de la direction)	***	1 115	1 218	1 240	0	1 240
Total	20 063	21 036	20 630	22 159	219	21 940

SOURCE : Sous-ministre adjointe (Ressources humaines - Civils)

\* Données reportées au 31 mars 2004

\* Comme suite à décision du gouvernement du 12 décembre 2003, les ETP du BPIEPC ont été transférés au bureau de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada.

\*\* La catégorie Autres n'était pas distincte au cours de cette année financière.

\*\*\* Le personnel du CST n'est pas inclus dans les données de l'AF 2000-2001, mais l'a été par la suite.



**Tableau 5 : Paiements législatifs<sup>1</sup> par programme descripteur des ressources**

2003-2004									
PROGRAMME DESCRIPTEUR DES RESSOURCES (EN MILLIONS DE DOLLARS)	DÉPENSES RÉELLES 2001-02	DÉPENSES RÉELLES 2002-03	BUDGET PRINCIPAL	DÉPENSES PRÉVUES	TOTAL AUTORISÉ	DÉPENSES RÉELLES	TOTAL AUTORISÉ SANS LE BP1EPC <sup>2</sup>	BP1EPC <sup>2</sup>	DÉPENSES RÉELLES SANS LE BP1EPC <sup>2</sup>
Commandement et contrôle	81,6	116,7	109,9	109,9	122,1	122,2	122,1	122,1	122,2
Exécution des opérations	233,0	235,0	234,4	241,2	253,3	249,5	253,3	249,5	249,5
Soutien des forces	434,5	419,4	366,0	366,0	448,4	452,7	448,4	452,7	452,7
Développement des forces	190,3	211,2	269,0	269,5	206,1	206,0	206,1	206,0	206,0
Politiques et stratégies du Ministère	19,5	39,8	31,7	31,7	34,9	29,1	34,9	29,1	26,3
Total des paiements législatifs*	958,9	1 022,0	1 011,0	1 018,4	1 064,7	1 059,5	1 061,9	1 056,7	1 056,7

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

**Nota :** 1. Les paiements législatifs comprennent les éléments suivants : ministre de la Défense nationale – salaire et allocation de voiture, pensions et rentes versées aux civils, contributions aux régimes de prestations aux employés pour les membres des FC et les employés civils, les dépenses des recettes issues de la vente des biens de l'État et les frais des agences de recouvrement.

2. Le 12 décembre 2003, le gouvernement fédéral annonçait une certaine restructuration de ses ministères. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BP1EPC) quittait alors le MDN et déménageait au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le présent tableau montre les montants législatifs révisés et les dépenses du MDN en tenant compte du déménagement du BP1EPC au 1<sup>er</sup> avril 2003.

**Tableau 6 : Paiements de transfert par programme descripteur des ressources**

2003-2004									
PROGRAMMES DESCRIPTEURS DES RESSOURCES (EN MILLIONS DE DOLLARS)	DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	BUDGET PRINCIPAL	DÉPENSES PRÉVUES	TOTAL AUTORISÉ	DÉPENSES RÉELLES	TOTAL AUTORISÉ SANS LE BP1EPC <sup>1</sup>	BP1EPC <sup>1</sup>	DÉPENSES RÉELLES SANS LE BP1EPC <sup>1</sup>
Commandement et contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Exécution des opérations	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soutien des forces	3,6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Développement des forces	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Politiques et stratégies du Ministère	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	2,9	3,0	2,8	4,1
Total des subventions	7,8	4,3	4,3	4,3	4,3	4,1	4,3	4,1	4,1
Commandement et contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Exécution des opérations <sup>2</sup>	168,1	8,0	203,5	203,5	204,0	120,7	4,0	4,0	10,9
Soutien des forces	18,0	13,8	19,5	19,5	16,3	10,9	5,0	5,0	140,3
Développement des forces	5,4	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	160,2
Politiques et stratégies du Ministère	125,8	140,4	153,5	153,5	153,1	149,5	143,2	143,2	164,2
Total des contributions	317,3	167,1	381,5	381,5	378,4	286,1	168,5	168,5	164,2
Transfert*	325,1	171,5	385,8	385,8	382,7	290,2	172,8	172,8	164,2

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

**Nota :** 1) Le 12 décembre 2003, le gouvernement fédéral annonçait une certaine restructuration de ses ministères. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BP1EPC) quittait alors le MDN et déménageait au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le présent tableau montre les paiements de transfert révisés et les dépenses réelles du MDN en tenant compte du déménagement du BP1EPC au 1<sup>er</sup> avril 2003.

2) Les dépenses réelles sont considérablement inférieures aux montants autorisés pour l'exécution des opérations en raison de paiements plus bas que prévu aux provinces dans le cadre d'accords de aide financière en cas de catastrophe.



**Tableau 3 : Comparaison historique entre les dépenses ministérielles prévues et les dépenses réelles, par programme descripteur des ressources**

2003-2004									
PROGRAMME DESCRIPTEUR DES RESSOURCES	(en millions de dollars)	DÉPENSES <sup>1</sup> RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES <sup>1</sup> RÉELLES 2002-2003	BUDGET PRINCIPAL	DÉPENSES PRÉVUES	TOTAL AUTORISÉ	DÉPENSES <sup>1</sup> RÉELLES	TOTAL AUTORISÉ SANS LE BPIEPC <sup>2</sup>	DÉPENSES <sup>1</sup> RÉELLES SANS LE BPIEPC <sup>2</sup>
Commandement et contrôle		1 674,9	1 445,1	1 413,3	1 413,3	1 476,8	1 441,1	1 476,8	1 441,1
Exécution des opérations <sup>3</sup>		4 394,2	3 895,5	4 007,4	4 214,8	5 121,2	4 756,6	4 921,2	4 640,0
Soutien des forces <sup>3</sup>		4 232,7	4 833,6	4 540,1	4 987,1	4 914,9	4 796,4	4 914,9	4 796,4
Développement des forces <sup>3</sup>		1 486,1	1 740,2	1 904,7	2 047,9	1 770,7	1 770,7	1 770,7	1 707,1
Politiques et stratégies du Ministère		455,6	501,0	389,4	402,4	480,8	484,4	484,4	437,4
Total*		12 243,5	12 415,4	12 255,0	13 065,5	13 764,4	13 185,6	13 506,6	13 022,0

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota : 1. Renvoie les dépenses des recettes issues de la vente des biens de l'État.

2. Le 12 décembre 2003, le gouvernement fédéral annonçait une certaine restructuration de ses ministères. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) quittait alors le MDN et déménageait au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le présent tableau montre les montants autorisés révisés et les dépenses réelles du MDN en tenant compte du déménagement du BPIEPC au 1<sup>er</sup> avril 2003.

3. Au cours de l'année financière 2003-2004, certaines acquisitions ont été retardées en raison du gel des dépenses annoncé par le gouvernement en décembre 2003. Les dépenses réelles sont donc considérablement différentes des montants autorisés pour l'exécution des opérations, le soutien des forces et le développement des forces.

**Tableau 4 : Recettes par programme descripteur des ressources**

2003-2004									
(EN MILLIONS DE DOLLARS)	RECETTES RÉELLES 2001-2002	RECETTES RÉELLES 2002-2003	RECETTES PRÉVUES	TOTAL AUTORISÉ	RECETTES RÉELLES	TOTAL AUTORISÉ SANS LE BPIEPC	RECETTES RÉELLES SANS LE BPIEPC		
Commandement et contrôle	21,2	4,9	6,6	6,7	0,3	6,7	0,3		
Exécution des opérations	8,8	3,2	1,5	10,9	1,5	10,9	1,5		
Soutien des forces	432,1	205,6	230,8	194,0	179,9	194,0	179,9		
Développement des forces	16,6	265,5	211,6	242,6	245,8	242,6	245,8		
Politiques et stratégies du Ministère	8,1	4,9	21,7	20,3	5,9	20,3	5,9		
Total des recettes disponibles*	486,8	484,2	472,4	474,4	433,5	474,4	433,5		
Recettes non disponibles									
Politiques et stratégies du Ministère	36,4	9,4	9,2	9,2	16,5	9,2	16,5		
Total des recettes disponibles*	36,4	9,4	9,2	9,2	16,5	9,2	16,5		
Total des recettes*	523,2	493,6	481,5	483,6	450,0	483,6	450,0		

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota : Le 12 décembre 2003, le gouvernement fédéral annonçait une certaine restructuration de ses ministères. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) quittait alors le MDN et déménageait au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le présent tableau montre les montants autorisés révisés et les recettes réelles du MDN en tenant compte du déménagement du BPIEPC au 1<sup>er</sup> avril 2003.



PROGRAMME	DESCRIPTEUR DES RESSOURCES (EN MILLIONS DE DOLLARS)	Politiques et stratégies du Ministère	Totaux	Autres recettes et dépenses	Recettes non disponibles	Coût des services fournis par d'autres ministères	Coût net du programme
	ETP	FONCTIONNEMENT	IMMOBILISATIONS	SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS	DÉPENSE BRUTES	MOINS : RECETTES DISPONIBLES	DÉPENSES NETTES
	2 054	235,0	19,5	156,6	411,1	21,7	389,4
	2 054	248,0	19,5	156,6	424,1	21,7	402,4
	2 054	294,5	50,4	156,2	501,1	20,3	480,8
	-Total autorisé	247,1	49,9	146,3	443,3	20,3	423,0
	-Dépenses réelles	262	297,8	40,1	152,4	5,9	484,4
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC	2 433	260,3	39,9	143,1	5,9	437,4
	-Total principal	82 780	10 452,5	1 888,9	12 727,2	472,2	12 255,0
	-Dépenses prévues	82 780	11 099,8	2 052,2	13 537,9	472,2	13 065,5
	-Total autorisé	82 780	11 670,6	2 185,4	14 238,7	474,5	13 764,4
	-Total autorisé sans le BPIEPC	82 495	11 623,2	2 184,9	13 980,9	474,5	13 506,6
	-Dépenses réelles	84 171	11 384,6	1 944,3	13 619,1	433,5	13 185,6
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC	83 952	11 347,1	1 944,1	164,2	433,5	13 022,0
	Recettes prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	Recettes réelles						
	-Recettes réelles sans le BPIEPC						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-Dépenses prévues						
	-Total autorisé						
	-Total autorisé sans le BPIEPC						
	-Dépenses réelles						
	-Dépenses réelles sans le BPIEPC						
	-Total principal						
	-						





**Tableau 2 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles  
2003-2004 du Ministère par programme descripteur des ressources**

PROGRAMME	DESCRIPTEUR DES RESSOURCES	(EN MILLIONS DE DOLLARS)												
Commandement et contrôle	Dépenses	8 276	1 056,1	363,8	-	1 419,9	6,6	1 413,3	-	1 413,3	1 476,7	1 413,3		
ETP	Budget principal	8 276	1 128,9	354,5	-	1 483,4	6,7	1 476,7	-	1 476,7	1 476,7	1 476,7		
FONCTIONNEMENT	Immobilisations	1 824,6	1 871,0	136,2	81,1	2 013,3	245,8	1 707,0	-	1 707,0	1 770,7	1 707,0		
Soutien des forces	Dépenses	35 289	4 111,4	640,1	19,6	4 771,1	230,8	4 540,3	-	4 540,3	4 987,2	4 914,9		
Exécution des opérations	Dépenses	20 208	3 020,9	784,4	203,5	4 008,8	1,5	4 007,3	-	4 007,3	4 214,8	5 121,1		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		
Développement des forces	Dépenses	16 953	2 172,3	81,1	6,1	2 259,6	211,6	1 904,7	-	1 904,7	2 047,9	1 770,7		



Tableau 1.1 : Dépenses par autorisation

2003-2004		DÉPENSES RÉELLES RÉVISÉES	
DÉPENSES RÉELLES RÉVISÉES	DÉPENSES AUX MONTANTS AUTORISÉS ET TRANSFÉRÉS APRÈS LE 12 DÉCEMBRE 2003 (POUR TOUTE L'ANNÉE FINANCIÈRE)	CREDIT (EN MILLIONS DE DOLLARS)	
		Programme des services de la Défense	
1	9 902,6	(34,7)	9 867,9
Dépenses de fonctionnement			
5	1 944,2	(0,2)	1 944,0
Immobilitisations			
10	279,2	(126,0)	153,3
Subventions et contributions			
(S)	0,1		0,1
Ministère de la Défense nationale – Salaire et allocation de voiture			
(S)	0,1		0,1
Pensions et rentes versées aux civils			
(S)	0,1		0,1
Contributions aux régimes de prestation aux employés-Membres des FC			
(S)	823,2	(2,8)	204,7
Contributions aux régimes de prestation aux employés			
(S)	207,5		
Montants versés en vertu de la partie I-IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense (S.R., 1970 c. D-3)			
(S)	2,1		2,1
Montants versés en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires			
(S)	8,8		8,8
Dépenses des recettes issues de la vente des biens de l'Etat			
(S)	17,7		17,7
Frais des agences de recouvrement			
(S)	-		-
Total ministériel *	13 185,6	(163,7)	13 022,0

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota : Le 12 décembre 2003, le gouvernement fédéral annonçait une certaine restructuration de ses ministères. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPiEPC) quittait alors le MDN et déménageait au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le présent tableau montre les dépenses réelles du MDN en tenant compte du déménagement du BPiEPC au 1<sup>er</sup> avril 2003.

Tableau 1.2 : Incidences de l'annonce du 12 décembre 2003

TRANSFERT DE FONDS :		ESTIMATION DES MONTANTS AUTORISÉS TRANSFÉRÉS 2003-04		DÉPENSES RÉELLES TRANSFÉRÉES 2003-2004		ETP	
(EN MILLIONS DE DOLLARS)							
Credit 1 - Personnel, Sécurité publique et Protection civile	20,5	15,7	219				
Credit 1 - Autres dépenses de fonctionnement, Sécurité publique et Protection civile	24,1	19,0	-				
Credit 5 - Immobilisations, Sécurité publique et Protection civile	0,5	0,2	-				
Credit 10 - Subventions et contributions, Sécurité publique et Protection civile	209,9	126,0	-				
Paielements législatifs, Sécurité publique et Protection civile	2,8	2,8	-				
Total transféré*	257,8	163,7	219				

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota : Le 12 décembre 2003, le gouvernement fédéral annonçait une certaine restructuration de ses ministères. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPiEPC) quittait alors le MDN et déménageait au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le présent tableau montre les montants autorisés et les dépenses réelles du BPiEPC pour toute l'année financière. Les montants autorisés du BPiEPC correspondent à l'enveloppe budgétaire de celui-ci au 1<sup>er</sup> avril 2003. Après le transfert du BPiEPC, le MDN a établi des affectations à but spécial, équivalentes aux affectations non dépensées du BPiEPC au 12 décembre 2003, lesquelles se répartissent comme suit : crédit 1 - Personnel, 7,3 millions de dollars; crédit 1 - Autres dépenses de fonctionnement, 17,5 millions de dollars; crédit 5 - Immobilisations, 0,3 million de dollars et crédit 10 - 102,6 millions de dollars.





Tableau 1 : Besoins financiers par autorisation

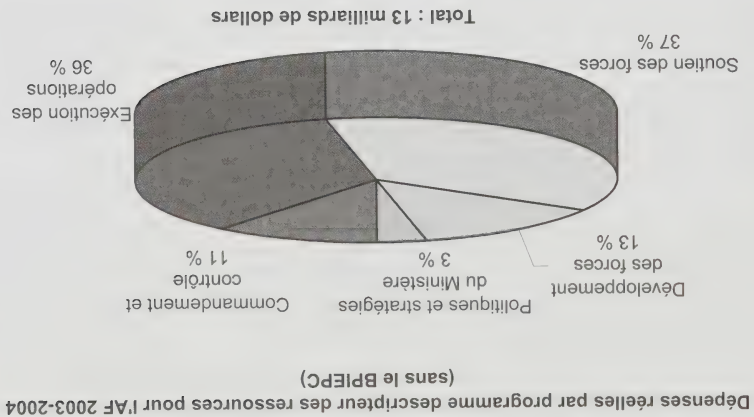
		2003-2004										
CREDIT (EN MILLIONS DE DOLLARS)	Programme des services de la Défense et total des ETP	1	5	10	(S)	(S)	(S)	(S)	(S)	(S)	TOTAL AUTORISE 12 DECEMBRE 2003 (TOTAL TRANSFERE APRES LE TOUTE L'AF) AUTORISE ESTIME POUR TOTAL AUTORISE	TOTAL AUTORISE DEPENSES
		1	5	10	(S)	(S)	(S)	(S)	(S)	(S)		
BUDGET PRINCIPAL DES DEPENSES	Programme des services de la Défense et total des ETP	8 983,2	9 630,0	10 165,4	(44,6)	10 120,8	2 162,0	(0,5)	2 161,8	161,8		
		1 889,0	2 052,2	2 162,5	(0,5)	2 162,0	2 162,0	(0,5)	2 161,8	161,8		
		371,7	371,7	371,7	(209,9)	161,8	161,8	(209,9)	161,8	161,8		
		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
TOTAL AUTORISE DEPENSES	Programme des services de la Défense et total des ETP	794,0	794,5	823,2	823,2	823,2	823,2	823,2	823,2	823,2		
		202,9	202,9	207,5	(2,8)	204,7	204,7	(2,8)	204,7	204,7		
		2,5	2,5	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1		
		11,5	11,5	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8		
TOTAL AUTORISE DEPENSES	Programme des services de la Défense et total des ETP	12 255,0	13 065,5	13 764,4	(257,8)	13 506,6	13 506,6	(257,8)	13 506,6	13 506,6		
		82 780	82 780	82 780	(285)	82 495	82 495	(285)	82 495	82 495		
		82 780	82 780	82 780	(285)	82 495	82 495	(285)	82 495	82 495		
		82 780	82 780	82 780	(285)	82 495	82 495	(285)	82 495	82 495		

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)												
Nota : les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.												
Ce tableau explique comment le Parlement accorde des crédits à la Défense nationale d'une manière uniforme. Il illustre également les modifications apportées tout au long de l'année financière aux niveaux de financement par le biais de budgets supplémentaires des dépenses, d'affectations provenant du Conseil du Trésor ainsi que de réaffectations résultant de changements dans les priorités et de pressions opérationnelles.												
Le budget 2003 du MDN a fait l'objet d'un financement supplémentaire de 800 millions de dollars. Cette annonce a été diffusée trop tard pour être intégrée au budget principal des dépenses, mais a fait partie des dépenses prévues. Ce montant a été obtenu par le biais de budgets supplémentaires des dépenses, des fonds supplémentaires de 418 millions de dollars pour le financement de ses opérations.												
Le 12 décembre 2003, le gouvernement fédéral annonçait une certaine restructuration de ses ministères. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) quittait alors le MDN et déménageait au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le présent tableau montre les montants autorisés du MDN en tenant compte du déménagement du BPIEPC au 1 <sup>er</sup> avril 2003. Les montants autorisés du BPIEPC correspondent à l'enveloppe budgétaire de celui-ci au 1 <sup>er</sup> avril 2003. Après le transfert du BPIEPC, le MDN a établi des affectations à but spécial, équivalentes aux affectations non dépensées du BPIEPC au 12 décembre 2003, lesquelles se répartissent comme suit : crédit 1 – Personnel, 7,3 millions de dollars; crédit 1 – Autres dépenses de fonctionnement, 17,5 millions de dollars; crédit 5 – Immobilisations, 0,3 million de dollars et crédit 10 – 102,6 millions de dollars.												

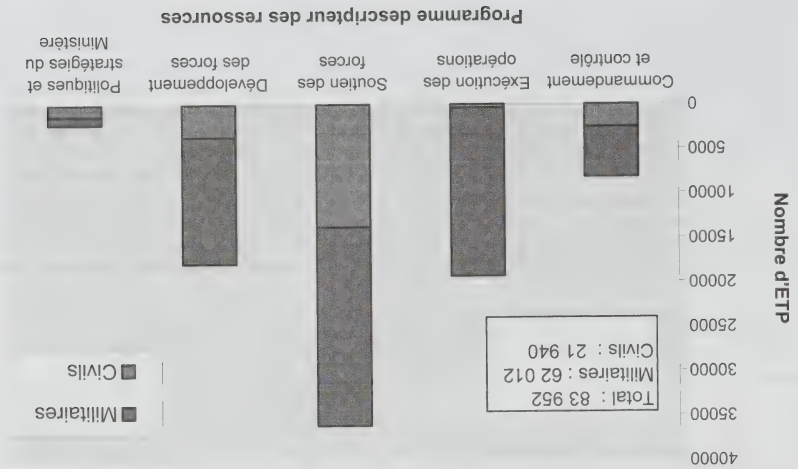


## Section 7 : Aperçu des finances et du Ministère

### Utilisation des ressources du Ministère



ETP réels (militaires et civils) par programme descripteur des ressources pour l'AF 2003-2004 (sans le BPIEPC)





## Section 6: Rapports consolidés

### Différents modes de prestation de services

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les DMPS, consultez le site : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/asd\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/asd_f.asp).

### Acquisition et impartition

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le rendement en matière d'acquisition et d'impartition, consultez le site : [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/proc\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/proc_f.asp).

### Gestion du matériel

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le rendement en matière de gestion du matériel, consultez le site : [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/matMatang\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/matMatang_f.asp).

### Stratégie de développement durable

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la stratégie de développement durable, consultez le site : [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/sds\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/sds_f.asp).

### MDN

### Situation des réservoirs de stockage de combustibles situés sur les terrains du

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les réservoirs de stockage des combustibles, consultez le site : [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/fuel\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/fuel_f.asp).



recommandations clés visant à améliorer le Régime d'assurance-revenu militaire, un programme en cas d'invalidité de longue durée, n'a été adoptée.

- L'Ombudsman a rendu public le 19 février 2004 le rapport spécial intitulé *Plaintes concernant les essais d'agents chimiques réalisés durant la Seconde Guerre mondiale*. À la suite de sa présentation au ministre de la Défense nationale, on a annoncé que 50 M\$ avaient été réservés pour un programme de reconnaissance à l'intention des anciens combattants ou de leurs premiers bénéficiaires. Un programme conjoint du MDN et d'Anciens Combattants Canada a été créé afin d'administrer le paiement des indemnités ainsi que l'attribution des certificats de reconnaissance et d'encourager les anciens combattants à présenter une demande auprès du ministère des Anciens Combattants pour obtenir une pension d'invalidité.
- Le rapport spécial intitulé *Promesses non tenues : Plaintes concernant les indemnités de repas en service temporaire prolongé*, lancé par l'Ombudsman le 8 mars 2004, a suscité de nombreuses réactions au sein de la population. Le Ministre a enjoint les FC de mettre en œuvre les recommandations de l'Ombudsman.

## Solutions technologiques

Un nouveau formulaire de plainte en ligne sécurisé est maintenant disponible sur le site Web de l'Ombudsman. Grâce à ce formulaire la confidentialité et l'accès aux services de l'Ombudsman se trouvent améliorés. De plus, il s'inscrit dans l'engagement du gouvernement à fournir de plus en plus de services en direct. Une capacité d'accès à distance a également été établie pour permettre aux enquêteurs régionaux de l'Ombudsman de communiquer en ligne avec le système de gestion de cas et de suivi du Bureau.

## Ressources

### RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE \$)

	DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004
Crédit 1 – Salaires et personnel <sup>1</sup>	2 638	3 152	3 481	2 830
Crédit 1 – Fonctionnement et entretien	2 429	1 769	1 961	1 923
Total partiel crédit 1	5 067 \$	4 921 \$	5 442 \$	4 753 \$
Crédit 5 – Immobilisations <sup>2</sup>	-	228	265	233
Total	5 067 \$	5 149 \$	5 707 \$	4 986 \$
Ressources humaines (ETP)	22	41	55	45

Sources : Le bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes et le Sous-ministre adjoint (Finances)

**Note :** 1) L'écart entre les dépenses prévues et réelles pour l'année financière 2003-2004 est attribuable aux retards dans le processus de dotation durant l'année, la dotation de postes pour une période indéterminée sera trouvée aussi retardée. Nous prévoyons que le bureau de l'Ombudsman pourvoira tous les postes au cours de l'année financière 2004-2005.

2) Les fonds pour les dépenses en capital liées au déménagement du Bureau en 2001-2002 ont été fournis par le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère).

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'Ombudsman du MDN et des FC, consultez le site : <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/>





## Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

### Mandat

Créé le 15 juin 1998, le bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes fait enquête sur les plaintes et examine, à titre de tierce partie neutre, les problèmes qui concernent le MDN et les FC. L'Ombudsman est indépendant de la hiérarchie militaire et des gestionnaires civils, et il relève directement du ministre de la Défense nationale.

### Risques et défis

Le défi du bureau de l'Ombudsman, en ces temps de rythme opérationnel accéléré, consiste à rester attentif au bien-être des membres de la communauté de la Défense et à appuyer l'engagement du Ministère à l'égard des valeurs et des pratiques conformes à l'éthique.

Dans ses efforts à concilier son obligation à protéger la confidentialité des plaintes et des enquêtes avec les exigences de *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le bureau de l'Ombudsman doit composer avec d'autres difficultés. Les plaignants et les intervenants pourraient hésiter à communiquer ouvertement avec lui s'ils craignent que la confidentialité des renseignements transmis ne soit pas suffisamment protégée.

### Rendement

Au cours de l'année financière 2003-2004, l'Ombudsman a reçu 1 265 nouvelles plaintes, dont certaines ont été résolues et d'autres classées — 1 117 cas en tout. Les plaintes les plus fréquentes concernaient les avantages sociaux; suivent la libération des FC, les questions médicales, le recrutement et le harcèlement.

Voici la répartition des plaintes par catégorie de plaignants :

NOMBRE DE CAS PAR CATÉGORIE DE PLAIGNANTS			
ANNÉE FINANCIÈRE			
2003-2004	2002-2003	2001-2002	
648	831	751	Membres de la Force régulière des FC
230	298	272	Ancien membres des FC
162	192	167	Membre de la Réserve des FC
64	99	91	Familles des militaires
47	88	57	Personnes n'appartenant ni aux FC ni au MDN
43	54	46	Employés du MDN
51	36	s/o*	Candidats à un poste dans les FC
12	39	49	Anonymes/anciens employés du MDN/cadets/employés des Fonds non publics
1 265	1 646	1 433	Total

Nota : \* Chiffres non disponibles, car les candidats à un poste dans les FC ont été ajoutés à la liste des clients du bureau de l'Ombudsman par suite de la révision de son mandat en septembre 2001.

En outre, l'Ombudsman a mis au jour des problèmes systémiques et rendu public les rapports spéciaux énumérés plus bas dont les recommandations ont conduit à des changements favorables aux membres de la communauté des FC et du MDN.

- Le 30 octobre 2003, l'Ombudsman a publié le rapport spécial intitulé *Déductions injustes des paiements du RARM effectuées à d'ex-membres des FC*. L'ancien ministre de la Défense nationale, John McCallum, et le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC) ont approuvé les recommandations de l'Ombudsman. Le CPDNAC a prié le Ministre et le gouvernement de les mettre en œuvre au plus tôt; pourtant, jusqu'à maintenant, aucune des





de base des avocats des Forces canadiennes. Les Canadiens peuvent être assurés que le Cabinet du JAG défend son idéal qui consiste à rendre justice pour la défense du Canada.

## Ressources

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE \$) PAR AF				
	DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004
Crédit 1 – Salaires et personnel	3 680	4 312	4 573	4 686
Crédit 1 – Fonctionnement et entretien	3 782	2 718	3,423	3,042
Total partiel crédit 1	7 462 \$	7 030 \$	7 996 \$	7 728 \$
Crédit 5 – Immobilisations	448	264	338	141
Total	7 910 \$	7 294 \$	8 334 \$	7 869 \$
Ressource humaines (ETP)	85	92	108	93

Source : Le Cabinet du Juge-avocat général et le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Cabinet du Juge-avocat général, consultez le site : <http://www.dnd.ca/jag/>



- Résultats :** Le JAG a préservé les intérêts et les valeurs des Canadiens grâce à :
- des groupes de travail nationaux et internationaux visant à résoudre des problèmes juridiques concernant la sécurité maritime du Canada et la prolifération à l'échelle mondiale des initiatives de sécurité;
  - sa participation au groupe de travail juridique AUSCANZUKUS dont le but est de régler des questions juridiques en matière de défense des réseaux informatiques.

**Résultats :** Il a renforcé la confiance du public à l'égard du système de justice militaire et en a fait la promotion :

- en donnant 51 cours de formation et d'attestation pour les procès sommaires, en formant 619 nouveaux officiers président et 170 militaires du rang et en renouvelant l'attestation de 94 officiers président;
- en mettant en place une formation destinée aux commandants et aux autorités de renvoi sur la façon de convoquer une cour martiale et en publiant un guide à l'intention des autorités de renvoi;
- en collaborant avec l'Institut national de la magistrature afin d'offrir aux juges de la Cour d'appel de la cour martiale du Canada une formation sur l'administration et les subtilités du système de justice militaire;
- en effectuant un sondage auprès des intervenants en justice militaire confirmant que les exigences réglementaires du système de justice militaire sont respectées;
- en entreprenant un vaste programme de sensibilisation à la justice militaire qui met à contribution les intervenants, l'Association du Barreau canadien, la Commonwealth Association of Armed Forces Lawyers ainsi que les procureurs fédéraux, provinciaux et territoriaux.

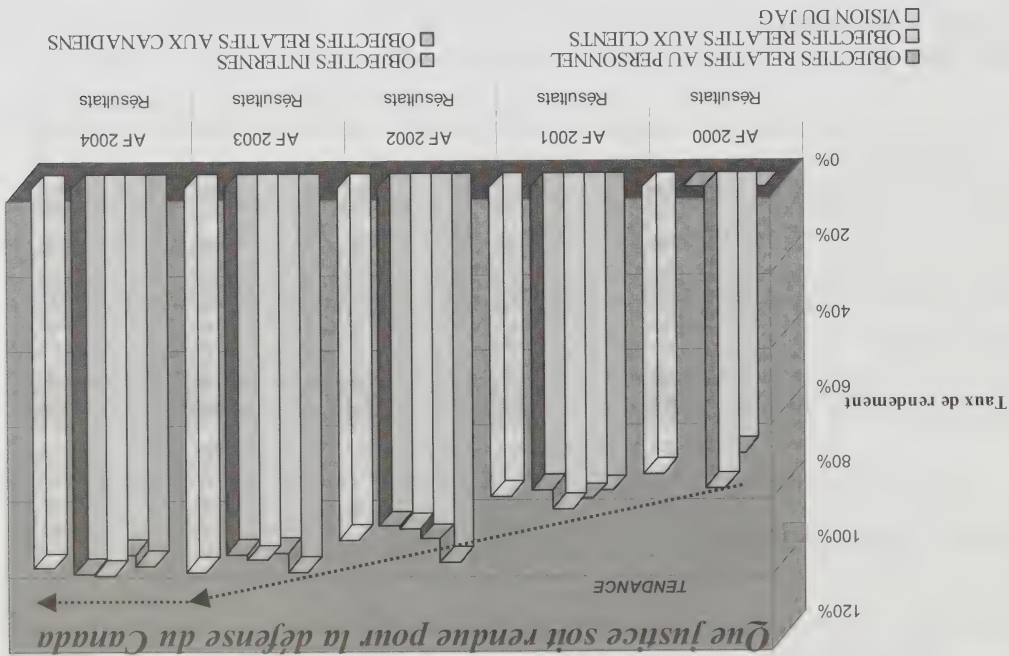
## **Le JAG a mis en oeuvre des initiatives de gestion innovatrices visant à renforcer la confiance du public envers son Cabinet.**

Au cours de la période du rapport, le JAG a rédigé une bibliographie commentée sur la *Loi sur la défense nationale* et le droit administratif militaire en vue d'aider les avocats militaires qui s'occupent de questions juridiques liées aux ressources humaines. Ils peuvent maintenant appuyer leurs avis sur une interprétation prévue par la loi, judiciaire et juridique, à la fois actuelle et précise, ainsi que sur des documents connexes. Le projet sera terminé une fois la bibliographie copiée sur CD-ROM et distribuée aux avocats militaires. Cet outil constituera la base d'autres initiatives en matière de droit administratif. L'initiative visant à créer un groupe professionnel militaire formé de techniciens juridiques, dans le cadre du Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA), va bon train. Grâce à cette initiative, les avocats légaux pourraient être accompagnés de techniciens juridiques au cours des déploiements afin d'accroître leur accessibilité et leur efficacité durant les opérations.

Par ailleurs, il y a eu le lancement du Projet de gestion globale de l'information (PGGI), une initiative à long terme comportant trois phases, en vue de doter le Cabinet du JAG d'un système de gestion globale de l'information et des dossiers, de développer et de mettre en oeuvre une capacité de gestion de cas électronique sécurisée et de fournir un site Web dynamique sur les questions juridiques. Durant l'année financière 2003-2004, le JAG a su obtenir des résultats au bénéfice des Canadiens, particulièrement en ce qui concerne la réforme de la justice militaire. En effet, il a veillé à ce que les activités militaires soient conformes à la primauté du droit et il a vu à l'amélioration des compétences



## VISION DU JUGE-AVOCAT GÉNÉRAL



L'examen du rendement a été effectué à partir de trois points de vue : celui du CPRR, qui évalue la réalisation de la mission du JAG sur le plan économique; le point de vue stratégique, qui rend compte du succès de la stratégie adoptée par le JAG pour réaliser sa vision à long terme, et le point de vue de la création de valeur, qui mesure à quel point la Branche des services juridiques a réussi à instaurer une éthique et des valeurs solides, la primauté du droit et des pratiques de gestion novatrices.

Réunis, ces trois points de vue de l'examen du rendement offrent une évaluation multidimensionnelle du Cabinet du JAG qui montre le rendement passé et actuel et fait état des résultats projetés pour l'année qui vient.

## Résumé des réalisations

- L'ensemble des 56 cours martiales et des activités connexes se sont déroulées en temps opportun.
- Le JAG a déployé un nombre record de 32 avocats militaires dans le cadre de 43 missions (3 043 jours).
- Globalement, les services juridiques de haute qualité fournis par le JAG en appui aux missions ont augmenté de 5,2 p. 100 par rapport à l'année précédente.



## Cabinet du Juge-avocat général

### Mandat

Le Juge-avocat général (JAG) joue le rôle de conseiller juridique du Gouverneur général, du ministre de la Défense nationale, du ministre de la Défense nationale et des Forces canadiennes pour les questions de droit militaire. Le JAG exerce également son autorité sur tout ce qui touche à l'administration de la justice militaire au sein des Forces canadiennes.

### Risques et défis

Durant l'année financière 2003-2004, un recours considérable aux ressources financières et aux services juridiques du JAG a entravé la capacité de son organisation à répondre aux demandes et a mis en jeu sa disponibilité à traiter les questions juridiques urgentes.

En vue de satisfaire ses clients, l'organisation s'est employée à résoudre les problèmes liés à la prestation des services et aux ressources grâce à la planification des activités. Huit accords sur les niveaux de service (ANS) sont en cours de négociation afin de dissiper les inquiétudes concernant les normes de rapidité du service.

### Partenaires

Parmi les partenaires du JAG, on trouve ses principaux clients avec lesquels il a négocié 31 accords sur les niveaux de service (ANS). De plus, le JAG travaille régulièrement avec le ministère de la Justice, les ministères des Affaires étrangères et du Commerce international, les gouvernements provinciaux, les organismes de protection civile, l'Association du Barreau canadien, la Commission nationale sur le droit humanitaire, le Comité international de la Croix-Rouge, le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, le Tribunal pénal pour le Rwanda, des organisations clés de l'ONU et des organisations humanitaires qui renforcent la coopération nationale et internationale entre les organismes.

### Rendement

La meilleure façon d'évaluer si le JAG a réussi à instaurer des valeurs au profit des Canadiens est d'observer comment il en arrive progressivement à réaliser sa vision. Le graphique ci-dessous montre la tendance du rendement comparativement aux données stratégiques pour les cinq dernières années. Durant l'année financière 2003-2004, une augmentation de 14 p. 100 des avocats militaires a entraîné une demande accrue de la part des clients et, par conséquent, un ralentissement en ce qui a trait à l'atteinte des « objectifs relatifs au personnel ». Malgré tout, il y a eu de réels progrès vers l'atteinte de la vision du JAG.





TABLEAU 3 : PROGRAMME NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE – COÛTS (EN MILLIERS DE \$)				
MINISTÈRE OU ORGANISME	DONNÉES RÉELLES 2001-2002	DONNÉES RÉELLES 2002-2003	DONNÉES PRÉVUES 2003-2004	
			DONNÉES RÉELLES	DONNÉES RÉELLES
Secrétariat national de recherche et sauvetage	10 267	10 499	10 561	11 269
Environnement Canada	985	985	1 600	1 600
Pêches et Océans Canada/Garde	94 108	86 295	93 393	93 393
Cotière Canadienne				
Ministère de la Défense nationale/FC <sup>1</sup>	220 802	181 095	154 376	161 589
Parcs Canada	4 929	4 929	4 929	4 929
Gendarmerie royale du Canada <sup>2</sup>	s/o	s/o	s/o	s/o
Transports Canada	970	985	985	985
Total	331 091 \$	284 788 \$	265 844 \$	273 765 \$

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. L'écart entre les prévisions et les chiffres réels en 2002-2003 est le résultat des coûts plus faibles que prévu du projet de l'hélicoptère de recherche et de sauvetage et d'une meilleure affectation de ces coûts et des autres coûts de fonctionnement fondée sur les véritables niveaux d'activité en recherche et sauvetage. Les chiffres réels pour 2000-2001 ont été révisés pour inclure les informations les plus récentes.

2. Étant donné que la plupart des affectations de fonds et de ressources pour la recherche et le sauvetage sont faites sous les auspices des provinces, les coûts et les ETP sont difficiles à évaluer pour le programme fédéral. La GRC n'a pas de ressources primaires affectées aux opérations fédérales de recherche et de sauvetage. La GRC peut fournir sur demande des navires/aéronefs polyvalents, et elle peut appuyer d'autres ministères dans la mesure du possible lorsque des vies sont en jeu.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Secrétariat national de recherche et de sauvetage ainsi que sur le Programme de recherche et de sauvetage, consultez le site : <http://www.nss.gc.ca>





- Le SNRS fournit des conseils en temps opportun sur les questions relatives au PNRS.
- **Coordination avec les provinces et les territoires**

- Le SNRS a participé à deux réunions du Conseil de recherche et de sauvetage au sol et lui a fourni des services de secrétariat.
- Il a poursuivi ses consultations auprès des provinces et des territoires en vue d'intégrer les partenaires de l'Équipe de recherche et de sauvetage au sol au cadre de gestion du PNRS.
- Il a coordonné les premières discussions entre les partenaires des organismes fédéraux et provinciaux ainsi que du secteur privé sur la création d'un centre national dont le mandat serait de coordonner et de valoriser les innombrables services de sécurité publique.

## Ressources

TABLEAU 1 : SECRÉTARIAT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE – RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE \$) PAR ANNÉE FINANCIÈRE

	DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004
Credit 1 – Salaires et personnel	1 021	1 277	1 326	1 376
Credit 1 – Fonctionnement et entretien	774	786	825	856
Total partiel crédit 1	1 795 \$	2 063 \$	2 151 \$	2 232 \$
Credit 5 – Immobilisations	7 512	7 449	8 195	7 352
Credit 10 – Subventions et contributions <sup>1</sup>	960	987	215	1 685
Total	10 267 \$	10 499 \$	10 561 \$	11 269 \$
	19	20	20	18

Source : le Secrétariat national de recherche et de sauvetage et le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

1)

Les dépenses réelles au crédit 10 comprennent les fonds du FNI convertis en contributions pour des projets provinciaux et territoriaux, plus 215 000 \$ pour le programme « Cosmicheskaya Sistemya Poiska Avaryinich Sudov » - COSPAS-SARSAT.

TABLEAU 2 : PROGRAME NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE – PERSONNEL (ETP)

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
MINISTÈRE OU ORGANISME	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Secrétariat national de recherche et sauvetage	19	20	20
Environnement Canada	14	14	14
Pêches et Océans Canada/Garde Côtière Canadienne <sup>1</sup>	s/o	s/o	s/o
Ministère de la Défense nationale/FC <sup>2</sup>	737	637	628
Parcs Canada	67	64	64
Gendarmerie royale du Canada <sup>3</sup>	s/o	s/o	s/o
Transports Canada	7	7	7
Total	844	742	733

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. Étant donné que les opérations de la GCC font appel à des ressources polyvalentes, il n'y a pas de chiffres disponibles sur les équivalents temps plein (ETP).

2. Les chiffres réels pour 2000-2001 et 2001-2002 ont été révisés pour inclure les informations les plus récentes.

3. Étant donné que la plupart des affectations de fonds et de ressources pour la recherche et le sauvetage sont faites sous les auspices des provinces, les coûts et les ETP sont difficiles à évaluer pour le programme fédéral. La GRC n'a pas de ressources primaires affectées aux opérations fédérales de recherche et de sauvetage. La GRC peut fournir sur demande des navires/aéronefs polyvalents, et elle peut appuyer d'autres ministères dans la mesure du possible lorsque des vies sont en jeu.



- ❖ Grâce à un financement du FNI et à un partenariat avec le secteur privé, le SNRS a développé et certifié une BLP à faible coût, fonctionnant sur la fréquence de 406 MHz ELT.
- Le SNRS a mené des discussions sur l'amélioration de la planification et de l'intervention en cas d'incidents majeurs, pendant le congrès *SARSCÈNE* 2003, ce qui a fait progresser les cadres normatifs de l'ensemble des régions de recherche et de sauvetage.

## • Activités

- Fonds des nouvelles initiatives de R.-S.
- ❖ Le SNRS a géré avec efficacité 98 projets, nouveaux ou déjà en cours, pour une valeur s'élevant à 9,02 M\$. Seulement 3,4 p. 100 des fonds ont été reportés (comparativement à plus de 24 p. 100 au cours des deux années précédentes).
- ❖ Le processus de gestion tend à s'harmoniser avec les politiques et les pratiques du Conseil du Trésor aux chapitres des contributions et de la fonction de contrôleur moderne.
- COSPAS-SARSAT:
- ❖ Le SNRS a dirigé les délégations canadiennes participant à cinq rencontres internationales et à des groupes de travail dont la coordination du processus de sélection menant au choix d'un emplacement permanent du secrétariat administratif du COSPAS-SARSAT à partir de 2005 de leur local à Londres, G.-B.
- ❖ Il a poursuivi son examen concernant la participation du Canada aux travaux sur la prochaine génération de satellites d'alerte de recherche et de sauvetage.
- **CIRS et sous-comités** : Le SNRS a présidé et organisé le CIRS ainsi que les sous-comités d'examen et de coordination, en mettant l'accent sur la responsabilisation et le cycle du cadre de gestion du PNRS.
- **Exercices relevant de compétences multiples** : Le SNRS a animé un exercice réel dans le port de Toronto et un exercice sur table à Prince Rupert.

## • Communications

- Le SNRS a favorisé l'échange d'information, entre les partenaires et les intervenants de la recherche et du sauvetage, sur les meilleures pratiques, les exercices relevant de compétences multiples, la prévention, l'équipement et l'entraînement, dans tous les modes de recherche et de sauvetage, grâce à son site Web, à la revue *SARSCÈNE* et au congrès *SARSCÈNE*.
- Le congrès *SARSCÈNE* réunit plus de 600 personnes, employés ou bénévoles qui présentent des exposés, des jeux ou des démonstrations dans le domaine de la recherche et du sauvetage. C'est le seul salon professionnel de sa catégorie au Canada.
- La revue *SARSCÈNE* est maintenant uniquement accessible en direct ce qui rend sa diffusion ainsi plus économique et plus efficace. Par ailleurs, la revue est dotée d'un système d'alerte en ligne.
- Le contenu du site Web du SNRS continue de s'enrichir et de s'approfondir. Il traite de tous les éléments du PNRS tout en respectant les politiques et les lignes directrices du Gouvernement en direct.
- Une exposition présentant tous les aspects du PNRS a été créée, et le SNRS ainsi que tous les ministères concernés par la recherche et le sauvetage pourront l'utiliser au besoin.

## • Conseils à l'intention du ministre responsable



## Renseignement sur le rendement du Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage s'est principalement consacré aux secteurs d'activités clés mentionnés ci-dessous, chacun étant suivi des résultats les plus importants :

### • Politique

- Le Comité interministériel de recherche et de sauvetage a approuvé le Plan de 2004-2005 du Programme et le document intitulé Orientations stratégiques du PNRS.

### • Plans

- La date d'abandon graduel, acceptée à l'échelle internationale, de l'observation par satellite au moyen de radiobalises fonctionnant sur la fréquence de 121,5 MHz demeure le 1<sup>er</sup> février 2009. Les SNRS a :
- ❖ présidé deux réunions du groupe de travail sur l'abandon graduel durant lesquelles étaient représentés tous les intervenants (gouvernement, secteur privé et utilisateurs);
- ❖ Transports Canada (TC) a accepté d'étudier les différentes méthodes d'alerte de remplacement qui pourraient être mises en place d'ici 2009;





## **Secrétariat national de recherche et de sauvetage**

### **Mandat**

Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) rend compte au ministre de la Défense nationale, ministre responsable des services de recherche et de sauvetage. Par ailleurs, le SNRS gère les 8,1 M\$ du Fonds des nouvelles initiatives de R.-S. destiné à des projets visant à améliorer la recherche et le sauvetage au Canada et joue le rôle de chef de file en ce qui concerne la participation canadienne au programme international de satellites COSPAS-SARSAT.

### **Risques et défis**

Le SNRS assume la coordination centrale et la direction du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS), et il en rend compte. Les principaux risques et défis du PNRS, décrits dans le Rapport annuel 2003 du PNRS, résulteraient autant de la situation géographique et des changements démographiques que de l'interopérabilité et des contraintes financières constantes du gouvernement. Un grand nombre d'organisations – forces policières, bénévoles, organismes de sécurité, associations du secteur privé – s'occupent également de prévention et d'intervention en matière de recherche et de sauvetage. Les résultats obtenus par le SNRS dépendent largement de la coopération, de l'appui et du travail de ses nombreux de partenaires.

## **Cadre de gestion du Programme national de recherche et de sauvetage**

En septembre 2003, le ministre de la Défense nationale a approuvé le nouveau cadre de gestion du PNRS, comprenant, entre autres, un meilleur processus de planification et de présentation des rapports. Le document sur les Orientations stratégiques, le Plan annuel du PNRS et le Rapport annuel du PNRS forment les documents essentiels du cadre. En 2003-2004, le SNRS a piloté ses partenaires fédéraux du Programme national de recherche et de sauvetage durant le premier cycle complet d'application du cadre de gestion, avec pour résultat l'adoption des Orientations stratégiques, du Plan de 2004 du Programme et du Rapport annuel de 2003 par le Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS).

## **Rapport annuel du PNRS**

Le rapport annuel 2003 détaille le PNRS et s'attache aux questions opérationnelles clés relatives aux trois thèmes du Système intégré de recherche et de sauvetage (SAR), les services SAR du Nord et les services SAR maritimes conformément au résumé ci-après :

**Système intégré de recherche et de sauvetage :** Les opérations SAR font habituellement appel à plusieurs partenaires SAR, et une coordination et des communications efficaces sont essentielles pour obtenir des résultats favorables en ce qui a trait à la réponse et aux objectifs de prévention du programme. En 2003, on a enregistré les principaux résultats suivants :

- Présentation du Système de gestion de mission de recherche (SMMS) à tous les JRC/MRSC pour améliorer la collecte de données SAR à l'échelle du pays, et faciliter l'analyse dans la base de données d'incidents.
- Exercice intergouvernemental en temps réel (installations portuaires de Toronto) et simulation d'exercice (Prince Rupert) pour améliorer la coordination des interventions SAR.



d'instruction des RJC ou fournir des ordinateurs. Développement des ressources humaines Canada (DRHC) demeure un partenaire engagé en contribuant financièrement au Programme.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les Rangers juniors canadiens et les Rangers canadiens, consultez les sites [www.rangers.forces.gc.ca/](http://www.rangers.forces.gc.ca/)





## Programmes pour les jeunes

### Programme des cadets du Canada

Les objectifs du Programme des cadets du Canada sont les suivants : développer les qualités de civisme et de leadership chez les garçons et les filles, les encourager à se tenir en bonne condition physique et stimuler leur intérêt pour les activités maritimes, terrestres et aériennes des FC. Il s'agit d'un programme national d'instruction parrainé par le gouvernement fédéral destiné aux jeunes de 12 à 18 ans. Il est offert par le MDN et les FC en collaboration avec la Ligue navale, la Ligue des cadets de l'armée et la Ligue des cadets de l'air. Les ligues recrutent les cadets, leur procurent des locaux, recueillent des fonds et trouvent des répondants locaux pour chacun des corps et escadrons de cadets. Les FC leur affectent du personnel de la Force régulière, de la Première réserve ainsi que du Cadre des instructeurs de cadets, fournissent des uniformes, certaines infrastructures ainsi que d'autres services de soutien comme le transport aérien.

Les dépenses du Programme des cadets du Canada s'élèvent à 168,9 M\$ pour l'année financière 2003-2004. Le tableau ci-dessous présente la répartition des dépenses pour les trois dernières années :

	DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004
Personnel	84 317	95 868	98 165	97 568
Fonctionnement	68 440	67 678	66 136	67 181
Total partiel	152 757 \$	163 546 \$	164 301 \$	164 749 \$
Subventions	750	750	750	750
Immobilisations	3 236	3 189	3 423	3 423
Total	(1) 156 743 \$	(2) 167 485 \$	168 475 \$	168 913 \$

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense - Réserve

Nota : 1) Comprend 17,8 M\$ ajoutés au niveau de financement de référence pour l'AF 2001-2002 et destinés aux initiatives jeunesse ainsi que 2 M\$ pour un fonds servant à une possibilité d'investissement au chapitre des immobilisations.  
2) Comprend un fonds servant à une possibilité d'investissement d'un montant de 3,1 M\$ (2 176,2 k\$ en F & E et 923,8 k\$ en immobilisations)

## Activités nationales

Des activités nationales distinctes se sont déroulées, certaines s'adressant à un élément particulier du Programme des cadets et d'autres, aux trois éléments. Vous trouverez des renseignements complets sur les activités destinées aux trois éléments et sur les championnats des cadets ainsi que sur les activités propres aux Cadets de la Marine, aux Cadets de l'Armée, aux Cadets de l'Air et aux Rangers juniors canadiens à : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/reserves\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/reserves_f.asp).

## Les Rangers juniors canadiens

Le Programme des Rangers juniors canadiens (RJC) est l'autre programme que parraine le MDN à l'intention des 12-18. Il vise la promotion des cultures et des modes de vie traditionnels dans les collectivités éloignées et isolées. Le programme est offert en partenariat avec des comités locaux et régionaux formés d'adultes de la collectivité. Les FC y affectent des membres de la Force régulière, de la Première réserve et des Rangers canadiens qui jouent le rôle de leaders, d'animateurs, de superviseurs et de concepteurs de programmes. Les participants, les leaders et les ressources du programme viennent des régions. Le MDN encourage la plus grande collaboration possible avec les organismes locaux, régionaux, provinciaux ou territoriaux et fédéraux.

Le MDN favorise constamment la participation d'autres ministères, particulièrement celle d'Affaires indiennes et du Nord Canada et d'Industrie Canada, que ce soit pour élaborer le programme



Ressources financières

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE \$) PAR ANNÉE FINANCIÈRE

	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	
<b>Dépenses directes de fonctionnement</b>					
Solde de la Réserve <sup>(1)</sup>	431 618	343 837	363 047	341 708	
Personnel de soutien de la Force régulière	121 282	118 815	111 718	111 807	
Fonctionnement de la Réserve	64 159	59 534	65 518	58 729	
<b>Total partiel : Dépenses directes</b>	<b>617 059 \$</b>	<b>522 186 \$</b>	<b>540 283 \$</b>	<b>512 244 \$</b>	
<b>Dépenses indirectes de fonctionnement</b>					
Munitions	19 372	13 615	30 196	19 652	
Utilisation de l'équipement	70 390	62 269	74 218	63 235	
Habillage	11 073	10 102	10 487	22 988	
Fonctionnement des installations	30 067	34 167	32 619	37 405	
<b>Total partiel : Dépenses indirectes</b>	<b>130 902 \$</b>	<b>120 153 \$</b>	<b>147 520 \$</b>	<b>143 280 \$</b>	
<b>Dépenses de fonctionnement attribuées</b>					
Soutien des bases <sup>(2)</sup>	160 598	126 773	143 513	122 067	
Instruction	7 196	7 995	6 908	7 311	
<b>Total partiel : Dépenses attribuées</b>	<b>167 794 \$</b>	<b>134 768 \$</b>	<b>150 421 \$</b>	<b>129 378 \$</b>	
<b>Total partiel : Fonctionnement de la Première réserve</b>	<b>915 755 \$</b>	<b>777 107 \$</b>	<b>838 224 \$</b>	<b>784 902 \$</b>	
<b>Dépenses d'immobilisations</b>					
Immobilisations propres à la Première Réserve	10 515	19 549	14 327	6 595	
Immobilisations partagées <sup>(3)</sup>	44 228	133 662	45 701	47 049	
<b>Total partiel : Immobilisations</b>	<b>54 743 \$</b>	<b>153 211 \$</b>	<b>60 028 \$</b>	<b>53 644 \$</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>970 498 \$</b>	<b>930 318 \$</b>	<b>898 252 \$</b>	<b>838 546 \$</b>	

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

- (1) Les dépenses réelles à la fin de l'année financière (AF) engagées pour la rémunération des réservistes ont dépassé de 88 millions de dollars (M\$) les prévisions de l'année de planification.
- 25 M\$ est attribuable à une augmentation des journées d'Instruction des réservistes au sein de la Force terrestre, ainsi qu'à la rémunération des étudiants, qui n'était pas prévue à l'origine.
- 15 M\$ est attribuable à la conversion de certains types d'activités de la Réserve, qui passent de la classe C à la classe B, et qui sont intervenues dans l'intervalle.
- 12 M\$ est attribuable à une augmentation de la rémunération des réservistes, qui a été accordée au cours de l'AF 2003-2004.
- 11 M\$ est attribuable à l'exigence de protection des forces navales après le 11 septembre, et à une augmentation des journées d'Instruction des forces navales.
- 10 M\$ est attribuable à la visibilité accrue associée aux coûts de la Réserve du QC, qui ont abouti à la création de fonds distincts pour les réservistes, non prévus pour l'AF 2003-2004.
- 10 M\$ est attribuable aux coûts des indemnités de départ et de la vie chère pour les réservistes, qui n'étaient pas prévus pour l'année de planification 2003-2004.
- 5 M\$ est attribuable à la prime de rendement qui n'avait pas été initialement prévue.
- 2) Les réservistes ainsi qu'à un niveau de soutien accru dans les bases, lorsque les coûts réels et les coûts prévisionnels de l'année visée sont pris en compte.
- 3) La diminution de 89 M\$ est attribuable à un délai de livraison du Véhicule utilitaire léger à roues (51 M\$), à la clôture rapide du projet de Navire de défense côtière (11 M\$), aux négociations de contrat conduisant à la suspension temporaire des paiements du Système tactique de commandement, de contrôle et de communication (7 M\$), aux délais de livraison imprévisibles à une rupture de stock de kavar par le fournisseur pour la Veste pare-éclats (7 M\$), à une réduction de la capacité de l'Hélicoptère utilitaire de transport tactique des FC (7 M\$), à une réduction des dépenses pour de nombreux autres projets (total de 6 M\$).

Pour plus de renseignements sur la Force de réserve, visitez le site : [www.vcfs.forces.gc.ca/dres/intro\\_f.asp](http://www.vcfs.forces.gc.ca/dres/intro_f.asp)



Réserve supplémentaire n'ont pas de tâches régulières, mais ils ont accepté de reprendre du service au besoin pour renforcer les FC. Lorsqu'un membre de la Réserve supplémentaire est rappelé, il est habituellement rattaché à la Force régulière ou à la Réserve pour la période convenue, et il retourne ensuite dans la Réserve supplémentaire.

L'effectif de la Réserve supplémentaire se chiffre actuellement à quelques 35 000 militaires de tous grades.

## Cadre des instructeurs de cadets

Le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) se compose d'officiers qui ont accepté de remplir des tâches militaires et de suivre l'instruction requise, mais dont la fonction principale est la supervision, l'administration et l'instruction des cadets. Ils ont pour mandat d'assurer la sécurité et le bien-être des cadets tout en les amenant à acquérir les qualités relatives au leadership et au civisme, à les encourager à se tenir en bonne forme physique et à stimuler leur intérêt pour les FC. Le plan de gestion du changement du CIC a mené à l'examen de toutes les politiques et procédures des FC qui s'appliquent au CIC. Le projet doit se terminer au cours de l'année financière 2005-2006.

## Rangers canadiens

Les Rangers canadiens assurent une présence militaire dans les endroits peu peuplés et les régions nordiques, côtières et isolées du Canada qui ne peuvent pas être desservies de façon pratique ou économique par d'autres éléments des FC. Les Rangers canadiens ont été employés dans diverses fonctions, y compris les patrouilles de souveraineté, l'un des services essentiels qu'ils rendent aux FC. L'effectif des Rangers canadiens a poursuivi sa croissance, passant de 4 027 à 4 096 militaires, et le nombre de patrouilles est passé de 164 à 165. Par ailleurs, les Rangers ont continué de fournir des instructeurs et des animateurs au Programme des Rangers juniors canadiens dans les collectivités locales.

## Conseil de liaison des Forces canadiennes

Le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), qui bénéficie de l'appui du Chef – Réserves et cadets, est un groupe constitué de Canadiens du monde des affaires prêts à donner de leur temps et de leurs énergies afin de promouvoir la Force de réserve auprès des associations professionnelles, des petites et des grandes entreprises ainsi que des organismes gouvernementaux et municipaux. Le Conseil souhaite amener les employeurs à accorder plus facilement des congés autorisés aux réservistes afin que ces derniers puissent participer à la formation, sans renoncer aux promotions ou perdre leurs vacances, et encourager l'embauche de réservistes.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Programme d'appui des employeurs à la Force de réserve, consultez le site : [www.cflc.forces.gc.ca/](http://www.cflc.forces.gc.ca/)





Les paragraphes qui suivent décrivent les principales initiatives et réalisations de la Première réserve.

- À titre de responsable de la mise sur pied de la force, le Quartier général de la Réserve navale (QGRN) (un important responsable de la mise sur pied de la force) emploie 2 400 réservistes durant la période d'instruction estivale et 1 200 pendant la morte-saison. Le QGRN fournit 64 membres de la Réserve navale aux opérations de sécurité de la force, à Halifax et à Esquimalt.
- Le total des effectifs de la Réserve de l'Armée de terre se chiffre approximativement à 15 450 militaires<sup>8</sup> travaillant auprès d'environ 135 unités situées dans 115 emplacements, en plus des quelque 300 militaires déployés outre-mer.
- La plupart du personnel de la Réserve de l'Armée de terre ont appuyé l'opération *Palladium* en Bosnie-Herzégovine. Plus récemment, ils ont également participé à un petit nombre d'opérations en Afghanistan, au Congo et en Haïti.

- La Force aérienne a continué d'appuyer la force totale en intégrant complètement à son effectif plus de 2 300 membres de la Réserve aérienne. Ainsi, la *Réserve aérienne* a pu participer activement aux fonctions courantes de la Force aérienne au sein des unités de celle-ci, partout au Canada, allégeant ainsi le fardeau imposé par le rythme élevé des opérations.

- La Réserve des communications procure des systèmes d'information et de communication et des éléments des opérations d'information aptes au combat, en appui aux opérations des FC, au Canada ou à l'étranger.

Les effectifs en activité de la Réserve des communications se maintiennent à environ 1 800 militaires, répartis entre 23 unités situées d'un bout à l'autre du Canada. Quelques 161 militaires déployés au cours de la dernière année ont apporté un soutien au personnel, dans le cadre d'opérations internationales et nationales. Par exemple, ils ont fourni un soutien en matière de communication aux activités de lutte contre les incendies, au moment de la crise des feux de forêt en Colombie-Britannique.

- Environ 205 membres de la Réserve des services de santé appuyaient la Réserve de l'Armée de terre alors que 200 militaires supplémentaires étaient affectés au cadre de la Première réserve des services de santé du Quartier général des Forces canadiennes.
- La Réserve des services de santé a entrepris une série de changements dans ses programmes de formation et dans la structure qui régit actuellement le maintien des compétences cliniques.
- Les avocats militaires de la Réserve juridique servent à temps partiel et occupent habituellement un poste à temps plein dans le domaine juridique, dans le civil. Généralement, leur carrière s'apparente à celle de leurs homologues de la Force régulière.

Tout comme ses alliés de l'OTAN, le Canada reconnaît l'importance de la Force de réserve. Étant donné l'augmentation du coût de l'instruction et de la rémunération des membres de la Force régulière, la Réserve s'avère un moyen économique de répondre aux besoins du Canada en matière de défense.

## La Réserve supplémentaire

La Réserve supplémentaire se compose d'anciens membres de la Force régulière et de la Réserve qui ne sont plus actifs au sein des FC, mais qui acceptent d'être rappelés en cas d'urgence. Les membres de la



## Force de réserve

La Force de réserve constitue un élément essentiel de la doctrine de planification de la mobilisation des FC, parce qu'elle fournit les capacités supplémentaires requises à chaque stade de la mobilisation. La Réserve a pour rôle principal d'augmenter, de renforcer et de soutenir les forces déployées et, dans certains cas, d'accomplir des tâches qui ne sont pas confiées à la Force régulière.

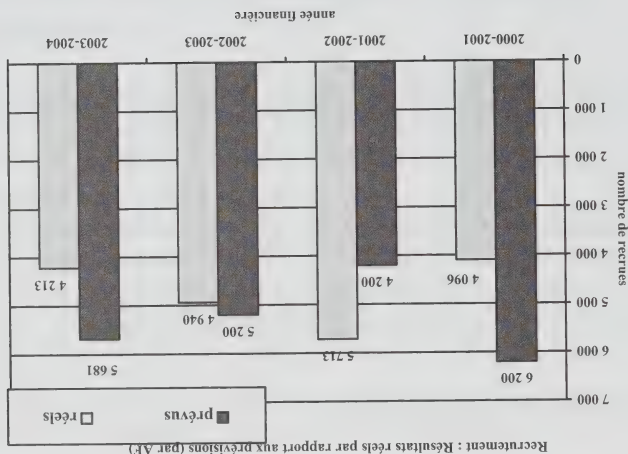
La Force de réserve comprend quatre sous-éléments :

- la Première réserve;
- la Réserve supplémentaire;
- le Cadre des instructeurs de cadets;
- les Rangers canadiens.

## Première réserve

La Première réserve se compose des éléments suivants : la Réserve navale, la Réserve de l'Armée de terre, la Réserve aérienne, la Réserve des communications, la Réserve des services de santé, la Réserve des services juridiques et le cadre de la Première réserve procure des renforts à la Force régulière et elle fait fonction de Traditionnellement, la Première réserve opère pour les opérations internationales et le droit d'utiliser jusqu'à 20 p. 100 de membres de la Première réserve pour les opérations internationales et de maintien de la paix. Actuellement, les réservistes représentent environ 14 p. 100 de leurs effectifs.

Le tableau ci-contre montre les résultats réels des efforts de recrutement, par rapport aux prévisions.







## Ressources

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE \$) PAR ANNÉE FINANCIÈRE					
	2001-2002		2002-2003		2003-2004
	Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses prévues
	2003-2004		2003-2004		Dépenses réelles
Crédit 1 – Salaires et personnel <sup>(1)</sup>	71 426	77 232	75 578	95 364	
Crédit 1 – Fonctionnement et entretien	25 192	29 878	23 864	30 744	
Crédit 1 – Contrats de recherche et développement <sup>(2)</sup>	106 837	89 260	85 707	81 528	
Crédit 1 – Environnement <sup>(3)</sup>	-	-	-	1 364	
Crédit 1 – Centre canadien des technologies de déminage (CCTD)	3 448	1 985	3 000	2 378	
Crédit 1 – Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC) (CBRN) <sup>(4)</sup>	-	4 402	28 000	19 222	
Total partiel crédit 1	206 903 \$	202 757 \$	216 149 \$	230 600 \$	
Crédit 5 – Immobilisations <sup>(5)</sup>	10 014	8 727	6 900	11 093	
Crédit 5 – Centre de technologie antiterroriste (CTA) <sup>(6)</sup>	-	-	4 000	-	
Crédit 5 – Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC) (CBRN)	-	11 028	7 000	7 754	
Total partiel crédit 5	10 014 \$	19 755 \$	17 900 \$	18 847 \$	
Total	216 917 \$	222 512 \$	234 049 \$	249 447 \$	
Ressources humaines (RTP)	1 144	1 286	1 240	1 395	

Sources : Recherche et développement pour la défense Canada et le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

L'écart entre les dépenses prévues et réelles pour l'année financière 2003-2004 s'explique ainsi :

- aux indemnités provisoires payées à certains groupes d'employés; 5,7 M\$
- aux augmentations de salaire négociées; 3,2 M\$
- à la Stratégie d'investissement technologique; 6,1 M\$
- à l'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC) (CBRN) et au Centre canadien des technologies de déminage (CCTD); 1,1 M\$

- Ecart attribuable aux fonds non utilisés dans les contrats de recherche et développement. 1,8 M\$

2. Ecart attribuable aux fonds non utilisés dans les contrats de recherche et développement.
3. Nouveaux fonds pour régler les problèmes environnementaux.
4. Ecart attribuable aux fonds non utilisés dans les contrats de recherche et développement; il s'agit d'un nouveau programme qui s'intéresse à la recherche et au développement dans un domaine hautement spécialisé.
5. En raison de nouveaux programmes, tels ceux liés à la guerre biologique et autres, les besoins en matière de matériel de recherche et développement s'avèrent plus grands que prévus.
6. La construction du Centre de technologie antiterroriste (CTA) a été retardée.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de RDDC, consultez le site : [www.drdc-rddc.gc.ca](http://www.drdc-rddc.gc.ca).



technologiques clés, une diminution de la capacité d'interaction avec des alliés et de la capacité des FC d'expertiser technologique et des capacités technologiques stratégiques de l'industrie de défense du Canada qui se répercute sur la capacité de cette dernière à répondre à des besoins futurs des FC. Après une seule année complète de fonctionnement, l'IRTC, créée pour renforcer l'état de préparation du Canada en cas d'attaque terroriste CBRN, fait maintenant office de modèle au sein du gouvernement fédéral en matière d'exploitation du savoir-faire, de prestation de S & T et d'horizontalité. Parmi ses partenaires, on compte 17 ministères et organismes, des représentants du secteur privé et du monde universitaire ainsi que du personnel d'intervention d'urgence.

A la demande du Bureau du Conseil privé, le RDPC a dirigé la mise en place du PTSP. En effet, il était nécessaire de se doter d'un programme coordonné afin d'améliorer la collaboration dans l'ensemble du gouvernement et de trouver des solutions en matière de sciences et de technologie en ce qui a trait à la sécurité publique. Le PTSP comporte deux volets : un programme canadien auquel participent plus de 15 ministères et organismes fédéraux ainsi qu'un programme canado-américain dont les membres travaillent principalement en collaboration avec le département de la Sécurité intérieure des États-Unis (Department of Homeland Security).

## Gestion du rendement

RDPC a lancé une initiative dans le but de définir sa stratégie et de mettre en place un système qui en facilite la gestion et l'application. La carte stratégique de RDPC, qui est tout à fait conforme à celle de la Défense, repose sur quatre éléments : client, retour sur l'investissement, pratiques internes et fondation. Chaque élément correspond à deux ou trois objectifs stratégiques liés à des domaines dans lesquels RDPC doit exceller pour remplir son mandat.

- Client : Être indispensable à la défense et à la sécurité nationale en répondant aux besoins des clients.
- Retour sur l'investissement : Se distinguer par la création d'une valeur ajoutée grâce à une capacité scientifique accrue et à l'adoption du Système national d'innovation.
- Pratiques internes : Exceller dans la prestation de services en occupant la première place dans nos créneaux technologiques et en établissant des partenariats efficaces.
- Fondation : Bâtir des équipes solides en renouvelant notre infrastructure et en favorisant un milieu de travail convenable.

La carte stratégique constitue la base du cadre de gestion du rendement de RDPC. Elle contient des indicateurs de rendement pour chaque objectif stratégique. De cette façon, l'actualité et la santé de l'organisation font régulièrement l'objet d'un contrôle.



## Recherche et développement pour la défense Canada

### Mandat

Recherche et développement pour la défense Canada, organisme de services spéciaux du MDN, a comme mandat de veiller à ce que les FC soient prêtes et compétentes sur les plans technologique et opérationnel.

### Partenaires

Grâce à sa participation continue au Programme de coopération technique (TTCP), RDDC a dirigé le travail conjoint de cinq pays en vue de définir une stratégie de collaboration en matière de recherche et de développement pour la guerre réseaucentrée. Ce travail a résulté en une méthode coordonnée permettant de mettre en œuvre la stratégie de R & D pour la guerre réseaucentrée, le programme de R & D exerçant ainsi une forte influence sur nos plus proches alliés. L'interopérabilité future avec les États-Unis (E.-U.), le Royaume-Uni (R.-U.), l'Australie et la Nouvelle-Zélande s'en trouvera donc grandement facilitée.

En septembre 2003, RDDC a accueilli pour la première fois le Comité pour la recherche et la technologie de l'OTAN. Le mandat du Comité consiste à mener des recherches fondées sur la collaboration et à promouvoir l'échange de renseignements en appui aux besoins militaires de l'OTAN, afin de conserver à celle-ci son avance sur le plan technique et de fournir des conseils à ses décideurs. Il y a principalement été question de l'influence de la recherche et du développement sur la transformation de l'OTAN et de la collaboration dans le domaine des sciences et de la technologie en ce qui a trait à la défense contre le terrorisme. L'événement a permis de renforcer les relations de travail entre les pays participants.

En 2003, le *Conseil des sous-ministres adjoints de l'intégration des sciences et de la technologie*, qui est coprésidé par le SMA(S & T) du MDN, a été créé en vue de consolider la gouvernance horizontale des S & T dans l'ensemble des ministères à vocation scientifique et de réaliser la vision des S & T, grâce à la promotion de la collaboration et de l'intégration dans tous les ministères. Le Conseil des SMA de l'intégration S-T fournit un leadership, des lignes directrices ainsi que des orientations en vue de mobiliser et d'intégrer les efforts en matière de S & T des différents ministères et disciplines, tout en se souciant des priorités des Canadiens.

### Risques et défis

Informez, créez des conditions favorables et intervenez dans le cadre de la transformation de la Défense, compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement de la sécurité et de la défense, a constitué le principal défi de RDDC au cours des dernières années. La Stratégie d'investissement technologique (SIT), l'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC) (CBRN) ainsi que le Programme technique de sécurité publique (PTSP) comptent parmi les mesures prises par RDDC pour faire face à ces nouvelles réalités.

La SIT accroît la capacité en matière de S & T et aide concrètement la Défense à atteindre ses objectifs stratégiques et transformationnels. Grâce à cette stratégie, les FC sont en mesure de composer avec l'évolution du contexte mondial de la sécurité et de participer à des opérations multinationales en qualité de partenaire pleinement interopérable.

Alors que la mise en œuvre de la SIT a fait des pas considérables, l'application complète soulève encore certains problèmes, dont la réduction ou l'absence de capacité de recherche dans certains domaines



- recruter du personnel dans divers domaines (génie, informatique, mathématiques et langues, etc.) afin que le CST dispose des compétences dont il a besoin dans les techniques de pointe;
- moderniser les pratiques de gestion, selon le cadre de responsabilisation de gestion s'appliquant à l'échelle du gouvernement, pour que le CST puisse continuer d'offrir à ses clients les meilleurs services possibles;
- améliorer les mécanismes internes de contrôle et de reddition de comptes, pour garantir une mise en œuvre efficace des nouveaux pouvoirs et des nouvelles responsabilités.

## Ressources

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE \$) PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
	DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004
Credit 1 - Salaires et personnel	68 125	75 089	76 600	81 162
Credit 1 - Fonctionnement et entretien	53 016	46 332	50 399	50 923
Total partiel crédit 1	121 141 \$	121 421 \$	126 999 \$	132 085 \$
Credit 5 - Immobilisations	67 892 \$	51 688 \$	48 725 \$	37 114 \$
Total	189 033 \$	173 109 \$	175 724 \$	169 199 \$
Ressources humaines (ETP)	s/o	1 115	1 247	1 218

Source : Le Centre de sécurité des télécommunications et le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

**Nota :** La diminution des dépenses réelles en 2003-2004 pour le crédit 5, Immobilisations, est attribuable aux frais reportés pour les projets d'immobilisations qui seront mis en œuvre au cours des années financières ultérieures.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du Centre de sécurité des télécommunications et du Programme cryptologique national, consultez le site : [www.cse.dnd.ca](http://www.cse.dnd.ca).





## Centre de la sécurité des télécommunications et Programme cryptologique national

### Mandat

Établi en 1946, le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) relève du ministère de la Défense nationale depuis 1975.

Le mandat du CST se définit ainsi :

- acquérir et utiliser l'information provenant de l'infrastructure mondiale d'information dans le but de fournir des données provenant du renseignement étranger, conformément aux priorités du gouvernement du Canada en matière de renseignement;

- fournir des avis, des conseils et des services pour aider à protéger les infrastructures d'information et les renseignements électroniques essentiels pour le gouvernement du Canada;

- apporter une assistance technique et opérationnelle aux organismes fédéraux chargés de l'application de la loi et de la sécurité, dans l'année financière des fonctions que la loi leur confère.

En tant qu'organisme de cryptologie du Canada, le CST administre deux programmes distincts mais interdépendants :

- le programme du renseignement sur les transmissions (SIGINT) qui procure, en temps opportun, des éléments de renseignement unifiés sur l'étranger répondant aux besoins et aux priorités du gouvernement du Canada;

- le programme de la sécurité des technologies de l'information (STI) qui fournit une expertise, des avis, une orientation et des services techniques permettant au gouvernement canadien de protéger l'information ainsi que les systèmes et infrastructures informatiques.

### Risques et défis

Les principaux risques et défis auxquels fait face le CST résultent de l'évolution rapide du contexte de sécurité international et de la technologie de l'information et des communications. Au cours de l'année 2003-2004, le CST s'est surtout préoccupé de :

- répondre aux besoins opérationnels découlant du nouveau programme de sécurité;

- rester en tête de l'environnement technologique pour les trois fonctions prévues par son mandat;

- gérer la croissance de l'organisation, comme le prévoient le Budget 2001 et la *Loi antiterroriste*.

### Résultats

Le CST a relevé les défis liés à l'évolution du contexte de sécurité et de la technologie de l'information et des communications en s'acquittant des tâches suivantes :

- créer de nouveaux systèmes de traitement et de diffusion pour améliorer la capacité du CST à partager rapidement les informations;

- renforcer les partenariats nationaux et internationaux pour affermir la coordination, éliminer les chevauchements et accroître la valeur des informations partagées;

- mettre en place une capacité technique renforcée pour la collecte de renseignements provenant du réseau mondial de l'information;



- Le Groupe des matériels a atteint de nombreux objectifs en 2003-2004 dans l'optique de la réforme du processus des acquisitions. Voici quelques exemples :
- Mise en œuvre d'un programme d'attestation des administrateurs de projet, dont le premier cours pilote a eu lieu en janvier 2004.
- Approbation d'une nouvelle méthode de clôture des projets de nature à simplifier la redistribution des ressources.
- Elaboration d'une liste de contrôle détaillée destinée aux bureaux de projet et aux membres des comités supérieurs de révision.

### **Réforme des acquisitions**

Le Directeur général – Planification stratégique a aidé le MDN à mettre en œuvre le « tableau de bord prospectif » en tant qu'outil de gestion interne aux fins de la gestion du rendement. À partir de l'expérience du Chef d'état-major de l'Armée de terre et du Cabinet du Juge-avocat général, le Comité de gestion du CGD ont été réunis en équipes chargées de déterminer la structure d'évaluation indicative d'approfondir les enquêtes et analyses sur les enjeux complexes auxquels se heurte le Ministère, notamment l'acquisition en temps opportun des capacités (plates-formes, personnel et technologie) jugées importantes pour la pertinence et la crédibilité à long terme des FC.

### **Structure de gestion du rendement**

L'examen exhaustif du programme de recrutement et de perfectionnement des agents des finances de la Défense, achevé au cours de l'hiver 2002, a permis de cerner les besoins essentiels en formation et perfectionnement des participants. Le nouveau programme de recrutement et de perfectionnement des agents des finances et son nouveau mandat ont été mis en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 2003.

Le cours sur la gestion des dépenses a été le principal instrument de formation de l'équipe de la fonction de contrôle. Une version électronique de ce cours a été élaborée afin d'attester que les gestionnaires détiennent les pouvoirs découlant des articles 32, 33 et 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques. On s'attend que toutes les attestations nécessaires aient été octroyées d'ici décembre 2004.

### **Plan d'action de la fonction de contrôle et SIF**

- Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) : 143 000 \$
- Sous-ministre adjoint (Matériels) : 1 527 200 \$
- Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) : 494 900 \$
- Sous-ministre adjoint (Sciences et technologie) : 195 000 \$
- Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) : 500 000 \$
- Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes : 60 000 \$
- Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes : 558 500 \$





Durant l'année financière 2003-2004, le programme ExecuTrek a été le principal moyen employé par le CLFC pour joindre les employés : 45 événements ont permis d'attirer 800 employés participants. Le CLFC a aussi organisé des activités de promotion destinées aux réservistes et à leurs unités ainsi qu'aux employeurs.

### ***Accès à l'information et protection des renseignements personnels***

Le MDN et les FC ont continué d'augmenter le pourcentage de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels traitées dans les délais (c.-à-d., selon les échéances prescrites par les deux lois). En 2003-2004, les demandes officielles transmises à la Défense en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* ont augmenté de 8,7 p. 100 par rapport à l'année financière 2002-2003, tandis que la proportion de dossiers réglés dans les délais est restée inchangée à 88,2 p. 100. Grâce aux mesures prises par la Défense pour informer les membres des FC et les civils de la Défense des avantages des demandes informelles d'accès à leurs dossiers personnels aux termes de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les demandes officielles ont diminué de plus de 200 au cours de l'année financière, et la diminution globale dépasse les 45 p. 100 depuis 1998.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, y compris le Rapport annuel au Parlement du ministère de la Défense nationale, visitez le site [www.dnd.ca/admfin/cs/at/intro\\_f.asp](http://www.dnd.ca/admfin/cs/at/intro_f.asp).

### ***La Défense nationale en direct***

Le SMA(GI) s'est engagé dans le Rapport 2003-2004 sur les plans et les priorités à mettre en œuvre le programme de la Défense nationale en direct (DNED). Les progrès réalisés en ce sens sont indiqués à l'adresse [www.vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dpdp/intro\\_f.asp](http://www.vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dpdp/intro_f.asp).

Les gestionnaires fonctionnels du portefeuille de la Défense ont réinstallé de nombreux processus sur Internet, qu'ils reconnaissent comme un moyen rentable de transmettre l'information et les services. La Défense nationale en direct intègre déjà un dépôt des renseignements sur les leçons retenues pour l'Armée en vue d'améliorer la planification opérationnelle, la gestion en direct du parc de véhicules et de la consommation de carburant, l'accès direct aux renseignements sur la gestion des carrières militaires et sur les affectations, de même que l'accès à de nombreux documents publiés par la Direction – Histoire et patrimoine et ses prédécesseurs.

On a tissé des liens permanents avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement en vue de la prestation de services électroniques. Par exemple, la Défense a établi un partenariat avec des organisations dont le Musée canadien des civilisations, le ministère du Patrimoine canadien et la Bibliothèque et les Archives du Canada pour soutenir la création du Portail du patrimoine militaire canadien. La Défense collabore également avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'étudier des services partagés tels une voie de communication protégée et la gestion de contenus. Au cours de l'année financière 2003-2004, on a consacré à la Défense nationale en direct la somme

• Chef d'état-major de l'Armée de terre : 415 000 \$

• Chef d'état-major de la Force aérienne : 370 000 \$

• Vice-chef d'état-major de la Défense : 418 500 \$

• Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) : 110 000 \$

• Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) : 1 726 600 \$



## Section 5 : Quelques organisations du portefeuille de la défense

### Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile

Le 12 décembre 2003, le gouvernement annonçait une réorganisation des ministères. C'est dans cette foulée que la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée du ministère de la Défense nationale au ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPCC).

Le présent rapport ne traite que brièvement du BPIEPC et du SPPCC. Cependant, les conséquences du transfert des responsabilités sur les ressources financières et humaines de la Défense sont évoquées tout au long du rapport et présentées dans les tableaux financiers de la Section 7.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le SPPCC et son rapport ministériel sur le rendement pour 2003-2004, consultez le site : <http://www.pspcc-sppe.gc.ca/>

### Ressources

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE \$) PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
DÉPENSES RÉELLES 2001-2002	DÉPENSES RÉELLES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	
Credit 1 – Salaires et personnel	9 603	13 167	19 253	15 737
Credit 1 – Fonctionnement et entretien	15 216	22 402	22 189	18 992
<b>Total partiel crédit 1</b>	<b>24 819 \$</b>	<b>35 569 \$</b>	<b>41 442 \$</b>	<b>34 730 \$</b>
Credit 5 – Immobilisations	2 264	620	454	174
<b>Total</b>	<b>2 264 \$</b>	<b>620 \$</b>	<b>454 \$</b>	<b>174 \$</b>
<b>Credit 10 – Subventions et contributions</b>				
Programme conjoint de protection civile (PCPC)	4 716	4 781	4 837	5 212
Bourse de recherche Stuart Nesbitt White (BRSNW)	54	159	54	41
Accords d'aide financière en cas de catastrophe (AAFCC)	165 855	4 815	200 000	116 672
Recherche et sauvetage en milieu urbain à l'aide d'équipement lourd (RSMUEL)	1 000	1 250	5 000	2 383
Sécurité publique et antiterrorisme (SPA)			1 000	85
Premiers intervenants en cas d'incident chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN)	4 570	4 500	-	1 581
<b>Total partiel crédit 10</b>	<b>176 195 \$</b>	<b>15 505 \$</b>	<b>210 891 \$</b>	<b>125 974 \$</b>
<b>Total</b>	<b>203 278 \$</b>	<b>51 694 \$</b>	<b>252 787 \$</b>	<b>160 878 4</b>
<b>Ressources humaines (ETP)</b>	<b>173</b>	<b>225</b>	<b>285</b>	<b>219</b>

Source : le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) et le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : 1) L'information concernant les dépenses du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile est tirée du Rapport ministériel sur le rendement du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile.



## Compte rendu sur l'acquisition et le soutien du matériel

### *Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel*

Le Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM) a pour mission d'établir des services intégrés, efficaces et rentables d'achat et de soutien du matériel de nature à soutenir la mise sur pied et le maintien en puissance des forces, tout en restant axés sur les aspects indispensables aux missions que sont l'entreposage, la distribution, les produits pétroliers, les vêtements, les munitions, l'équipement et l'assurance de la qualité.

### *Optimisation des capacités financières du Ministère*

Le Projet de modernisation du module de retraite du Système central de calcul de la solde (SCCS) a pour mandat de mettre à niveau l'administration du régime de retraite du SCCS afin de permettre au fournisseur de service de respecter la nouvelle Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPRFC).

On a examiné diverses solutions, mais comme l'intention était de fournir les nouveaux services en vertu de la LPRFC dans les meilleurs délais, on a opté pour un projet de développement à l'intérieur. La modernisation de l'administration du régime de retraite sera basée sur l'application pour la solde militaire déjà utilisée dans le serveur Entrepasse de la Défense. Ce projet de modernisation englobe la mise au point, la configuration et l'installation d'une nouvelle application destinée à l'administration des pensions sur la plate-forme en place pour la solde militaire.

Une autre initiative visant à optimiser les capacités financières du MDN implique la mise en œuvre d'une initiative de rapports et de prévisions financiers entamée en 2003-2004. Il s'agit d'installer une application logicielle dans une base de données relationnelle qui exploite plusieurs systèmes pour réunir et présenter des données, une initiative qui rehaussera le processus décisionnel et soutiendra la gestion du rendement.

Par ailleurs, on a terminé l'évaluation de logiciels du commerce servant à l'établissement des coûts. C'est la première étape de l'amélioration de l'établissement des coûts et de modèles financiers et, par le fait même, de la simplification de la gestion des finances et des risques.



- Mise en œuvre d'un programme d'attestation des administrateurs de projet, dont le premier cours pilote a eu lieu en janvier 2004.
  - Approbation d'une nouvelle méthode de clôture des projets de nature à simplifier la redistribution des ressources.
  - Elaboration d'une liste de contrôle détaillée destinée aux bureaux de projet et aux membres des comités supérieurs de révision.
- Le Groupe des matériels a atteint de nombreux objectifs en 2003-2004 dans l'optique de la réforme du processus des acquisitions. Voici quelques exemples :

### ***Réforme des acquisitions***

Le Directeur général – Planification stratégique a aidé le MDN à mettre en œuvre le « tableau de bord prospectif » en tant qu'outil de gestion interne aux fins de la gestion du rendement. À partir de l'expérience du Chef d'état-major de l'Armée de terre et du Cabinet du Juge-avocat général, le Comité de gestion du Ministère a élaboré une carte stratégique énonçant 14 objectifs d'examen trimestriel. Les membres du CGD ont été réunis en équipes chargées de déterminer la structure d'évaluation indicative et d'analyser régulièrement des progrès accomplis sur les enjeux complexes auxquels se heurte le Ministère, d'approfondir les enquêtes et analyses sur les enjeux complexes (plates-formes, personnel et technologie) jugées importantes pour la pertinence et la crédibilité à long terme des FC.

### ***Structure de gestion du rendement***

L'examen exhaustif du programme de recrutement et de perfectionnement des agents des finances de la Défense, achevé au cours de l'hiver 2002, a permis de cerner les besoins essentiels en formation et perfectionnement des participants. Le nouveau programme de recrutement et de perfectionnement des agents des finances et son nouveau mandat ont été mis en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 2003.

Le cours sur la gestion des dépenses a été le principal instrument de formation de l'équipe de la fonction de contrôle. Une version électronique de ce cours a été élaborée afin d'attester que les gestionnaires détiennent les pouvoirs découlant des articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. On s'attend que toutes les attestations nécessaires aient été octroyées d'ici décembre 2004.

### ***Plan d'action de la fonction de contrôleur et SIF***

- Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) : 143 000 \$
- Sous-ministre adjoint (Matériels) : 1 527 200 \$
- Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) : 494 900 \$
- Sous-ministre adjoint (Sciences et technologie) : 195 000 \$
- Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) : 500 000 \$
- Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes : 60 000 \$
- Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes : 558 500 \$







Durant l'année financière 2003-2004, le programme Execut Trek a été le principal moyen employé par le CLFC pour joindre les employés : 45 événements ont permis d'attirer 800 employés participants. Le CLFC a aussi organisé des activités de promotion destinées aux réservistes et à leurs unités ainsi qu'aux employeurs.

### ***Accès à l'information et protection des renseignements personnels***

Le MDN et les FC ont continué d'augmenter le pourcentage de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels traitées dans les délais (c.-à-d., selon les échéances prescrites par les deux lois). En 2003-2004, les demandes officielles transmises à la Défense en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* ont augmenté de 8,7 p. 100 par rapport à l'année financière 2002-2003, tandis que la proportion de dossiers réglés dans les délais est restée inchangée à 88,2 p. 100. Grâce aux mesures prises par la Défense pour informer les membres des FC et les civils de la Défense des avantages des demandes informelles d'accès à leurs dossiers personnels aux termes de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les demandes officielles ont diminué de plus de 200 au cours de l'année financière, et la diminution globale dépasse les 45 p. 100 depuis 1998.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, y compris le Rapport annuel au Parlement du ministère de la Défense nationale, visitez le site [www.dnd.ca/admfin/ncs/at/intro\\_f.asp](http://www.dnd.ca/admfin/ncs/at/intro_f.asp).

### ***La Défense nationale en direct***

Le SMA(GI) s'est engagé dans le Rapport 2003-2004 sur les plans et les priorités à mettre en œuvre le programme de la Défense nationale en direct (DNED). Les progrès réalisés en ce sens sont indiqués à l'adresse [www.vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dfpdc/dpg/intro\\_f.asp](http://www.vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dfpdc/dpg/intro_f.asp).

Les gestionnaires fonctionnels du portefeuille de la Défense ont réinstallé de nombreux processus sur Internet, qu'ils reconnaissent comme un moyen rentable de transmettre l'information et les services. La Défense nationale en direct intègre déjà un dépôt des renseignements sur les leçons retenues pour l'Armée en vue d'améliorer la planification opérationnelle, la gestion en direct du parc de véhicules et de la consommation de carburant. L'accès direct aux renseignements sur la gestion des carrières militaires et sur les affectations, de même que l'accès à de nombreux documents publiés par la Direction – Histoire et patrimoine et ses prédécesseurs.

On a tissé des liens permanents avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement en vue de la prestation de services électroniques. Par exemple, la Défense a établi un partenariat avec des organisations dont le Musée canadien des civilisations, le ministère du Patrimoine canadien et la Bibliothèque et les Archives du Canada pour soutenir la création du Portail du patrimoine militaire canadien. La Défense collabore également avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'étudier des services partagés tels une voie de communication protégée et la gestion de contenus.

Au cours de l'année financière 2003-2004, on a consacré à la Défense nationale en direct la somme totale de 7,65 millions de dollars, répartie comme il suit :

- Chef d'état-major de l'Armée de terre : 415 000 \$
- Chef d'état-major de la Force aérienne : 370 000 \$
- Vice-chef d'état-major de la Défense : 418 500 \$
- Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) : 110 000 \$
- Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) : 1 726 600 \$



## Information publique et relations externes

### Forum sur la sécurité et la défense

La Défense a organisé la rencontre annuelle du Forum sur la sécurité et la défense (FSD), qui réunit des universitaires désignés et le Sous-ministre et le Ministre en vue d'une franche discussion, en plus de plusieurs réunions de type table ronde pour mettre à profit l'expertise des questions de sécurité et de défense développée grâce au FSD. En juin 2003, les représentants des centres d'expertise du FSD ont participé à une série de visites d'information en Europe qui les a menés à des champs de bataille de la Première Guerre mondiale ainsi qu'à des installations actuelles du Canada et de l'OTAN.

### Activités du SMA(AP)

Pour appuyer l'accent que la Défense met sur les relations canado-américaines, le groupe des Affaires publiques a organisé quelque 10 activités dans le cadre du programme de conférenciers pour des auditoires de Washington, dans le district of Columbia.

En septembre 2003, un officier supérieur des affaires publiques a été affecté à Washington dans le but d'y établir un bureau de relations externes.

### Relations externes du JAG

À l'appui de ses objectifs d'information publique, le bureau du JAG a mis en œuvre des programmes importants de relations externes en matière de justice militaire et de droit militaire qui, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2000, ont pris de l'envergure et englobent désormais les entités et activités suivantes :

- Comité des intervenants en justice militaire<sup>7</sup> ;
- Comité du code de discipline militaire des FC;
- Comité consultatif du JAG chargé de la justice militaire;
- Table ronde sur la justice militaire;
- Comité des procureurs fédéraux, provinciaux et territoriaux;
- Section nationale du droit militaire de l'Association du Barreau canadien;
- Comité de coopération interorganisation;
- Site Web du JAG, à l'adresse [www.forces.gc.ca/jag/](http://www.forces.gc.ca/jag/).

Les nombreux résultats positifs qui viennent couronner les efforts en la matière sont publiés chaque année dans le rapport annuel législatif sur l'administration de la justice militaire dans les FC et dans le rapport annuel sur le rendement du JAG.

### Conseil de liaison des Forces canadiennes

Le CLFC est chargé du programme d'appui de la Réserve par les employeurs, qui vise à encourager les employeurs à participer à l'augmentation de l'effectif de la Réserve apte à suivre l'entraînement et à collaborer aux opérations sans pénaliser les réservistes.



[http://www.forces.gc.ca/crs/rpv/reports\\_f.htm](http://www.forces.gc.ca/crs/rpv/reports_f.htm) Le Chef – Service d'examen a également continué de répondre aux attentes découlant des politiques du Conseil du Trésor sur la vérification interne et l'évaluation, et il est sur la bonne voie pour ce qui est des attentes du Conseil du Trésor selon lesquelles ces politiques seraient pleinement appliquées d'ici l'année financière 2005-2006.

Le Bureau du vérificateur général du Canada et le Commissaire à l'environnement et au développement durable ont fait rapport de plusieurs vérifications effectuées pendant l'année financière 2003-2004. La Défense a joué un rôle considérable dans les examens suivants :

- Défense nationale – gestion environnementale des secteurs d'entraînement et d'essai;
- achat par le gouvernement de deux avions *Challenger*;
- révision par un organisme indépendant d'organismes de sécurité et de renseignement ;

- activités de publicité.

La liste des vérifications et évaluations terminées au cours de l'année financière 2003-2004 est affichée à l'adresse [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/audits\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/audits_f.asp).

On peut également trouver de plus amples renseignements à l'adresse <http://www.oag-bvg.gc.ca/>.

### *Enquêtes et examens spéciaux*

Pendant l'année financière 2003-2004, la Direction – Enquêtes et examens spéciaux (DEES) du Chef – Service d'examen a poursuivi ses examens spéciaux opportuns et de haut calibre par suite d'allégations ou d'incidents d'impropriété, de mauvaise gestion et d'autres irrégularités à la Défense. La DEES a également accordé son appui opérationnel au Service national des enquêtes dans le cadre de certaines enquêtes criminelles et, avec l'aide d'autres intervenants, a poursuivi ses travaux sur la stratégie de gestion du risque de fraude de la Défense en vue de protéger les ressources de la Défense et de fournir des moyens et de l'information pour aider les cadres supérieurs et les hauts dirigeants à prévenir et à déceler la fraude, le gaspillage et les abus.

## *Sécurité*

### *Sécurité nucléaire*

La question du rendement en matière de sécurité nucléaire est abordée dans le rapport annuel sur la sécurité nucléaire au sein du MDN et des FC.

### *Sécurité générale*

La Défense a pour politique de maintenir un programme obligatoire de sécurité générale pour veiller à ce que les questions de sécurité soient intégrées à tous les volets des opérations, de l'instruction et des activités de soutien de la Défense. Le Programme de sécurité générale, auquel tous les employés du MDN et tous les membres des FC sont assujettis, consiste en un certain nombre d'éléments qui visent tous les mêmes objectifs : prévenir les décès et les blessures accidentels, et prévenir l'endommagement, la destruction et la perte accidentels d'équipements, de matériel, d'ouvrages et de bâtiments.

On peut trouver des précisions sur la sécurité générale, y compris l'évaluation qu'en a faite le Chef – Service d'examen et les mesures de rendement utilisées pour en évaluer l'efficacité globale, à l'adresse [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/safro\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/safro_f.asp).





- développement et mise en œuvre initiale d'un cadre de politique, d'un processus et d'un plan globaux de GI;
- améliorations ultérieures aux différents comités et groupes de travail en GI;
- développement initial d'un plan de gouvernance en GI.

Enfin, le groupe GI s'est taillé une place mieux définie dans la structure de gouvernance élargie de la gestion de l'information du gouvernement du Canada.

### ***Gestion du matériel, approvisionnement et impartition***

Les points suivants décrivent les activités de gestion du matériel, d'approvisionnement et d'impartition menées pendant l'année financière 2003-2004 :

- sensibilisation accrue des autorités et responsabilités déléguées;
- début de la production d'instructions permanentes d'opération sur les tâches associées à l'approvisionnement et à l'impartition;
- accent accru sur la diffusion d'information dans le site Web de la Direction – Politique contractuelle;
- constitution d'une cellule de conformité aux marchés et de suivi au sein de la Direction – Politique contractuelle.

### ***Contrats à l'appui d'accords multilatéraux***

Le Forfait d'entraînement au vol et de soutien (FEVS) a permis de donner un entraînement au pilotage à des stagiaires militaires canadiens et étrangers pendant la première phase de l'entraînement de base au pilotage et les phases avancées de l'entraînement au pilotage d'hélicoptères et d'aéronefs multimoteurs. Le marché de services en vigueur relativement aux FEVS, attribué au Southport Aerospace Centre, au Manitoba, expire le 31 août 2005. Une demande de proposition a été envoyée à la fin de 2003 à Bombardier Inc. et à Kelowna Flightcraft (soumissionnaires pré-qualifiés), et le marché devrait être passé en 2004.

L'entraînement en vol de l'OTAN au Canada (NFTC) fait partie de l'entraînement au pilotage des Forces canadiennes qui se déroule à la 1<sup>5</sup> Escadre Moose Jaw et à la 4<sup>e</sup> Escadre Cold Lake à l'intention de pilotes des FC et de pilotes étrangers. Le NFTC comprend l'entraînement de base exigé de tous les pilotes des FC, en plus de l'entraînement spécialisé à bord d'avions à réaction pour les stagiaires destinés à piloter des avions de combat. Le fournisseur principal, Bombardier, gère l'équipe de l'industrie, fournit aéronefs et simulateurs et le soutien connexe, offre toutes les installations et la plupart des services aéronautiques à Moose Jaw. Le marché, dont la valeur s'élève à quelque 3,4 milliards de dollars, prend fin en 2021.

Le programme NFTC a accueilli des stagiaires provenant de la Hongrie, de la Grande-Bretagne, de Singapour, de l'Italie et du Danemark et des stagiaires en pilotage des FC, et a fourni de l'emploi à des instructeurs de vol allemands, finlandais, français et suisses. Les ventes à l'étranger qui y sont rattachées ont dépassé un milliard de dollars.

### ***Vérification et évaluation***

Pendant l'année financière 2003-2004, le Chef – Service d'examen a continué d'offrir des services de vérification et d'évaluation de haute qualité reflétant les priorités et objectifs à long terme actuels de la Défense et axés sur le plan stratégique de gestion du rendement. Ses rapports figurent à l'adresse



d'un Programme des services de la Défense (PSD) équilibré. La première étape à franchir pour rendre le programme viable consistait à ré-échelonner tous les projets déjà établis et nouvellement approuvés sur une période de 15 ans pendant laquelle les coûts de toutes les activités peuvent être gérés dans les limites de l'enveloppe budgétaire approuvée du PSD. L'enveloppe budgétaire pour les immobilisations du Plan de la Défense a également été stabilisée et maximisée dans les limites des ressources actuellement disponibles. Grâce aux ajustements susmentionnés, le niveau de financement du PSIC demeurera stable pendant la période visée. La structure du PSIC comporte un processus d'atténuation des risques qui prévoit un niveau approprié de programmation excédentaire pour que toutes les dépenses autorisées puissent être effectuées dans le cadre du programme malgré la non-utilisation de ressources qui est inévitable dans un programme d'immobilisations majeures.

La prochaine grande étape pour rendre le PSIC réalisable et viable à long terme consiste à intégrer et à relier les éléments de ses autres annexes — ressources humaines, viabilité, science et technologie, construction, etc. — pour ainsi s'assurer que l'incidence de changements apportés à n'importe quelle annexe fait l'objet d'une analyse et d'un calcul des coûts au terme duquel il serait raisonnablement certain que le changement en question est viable dans le contexte du PSD.

Pour garantir une utilisation efficace des ressources et la conformité aux politiques et programmes gouvernementaux, le comité des cadres supérieurs de la Défense doit veiller ou participer à l'orientation en de l'investissement en capacités stratégiques. Le Comité de gestion de la Défense fournit l'orientation en matière de politique et de programme qui permet au Comité des capacités interarmées requises d'encadrer l'élaboration du plan d'investissements stratégiques et des plans à long terme connexes, ou sont énumérés les projets. Bien que le personnel de soutien et les groupes de travail spécialisés apportent les précisions voulues, les propositions de plan sont toujours renvoyées au Sous-ministre et au Chef d'état-major de la Défense, par l'entremise des comités de direction et aux fins d'adoption, avant d'être intégrées au PSIC. Le PSIC est ensuite acheminé au Ministre et, s'il y a lieu, au Parlement.

### *Gestion de l'information et technologie de l'information*

Le Groupe GI a élaboré la Stratégie de gestion de l'information de défense 2020, qui complète la Stratégie de défense 2020 et reflète les grandes conclusions de l'Examen stratégique de la gestion de l'information de 2002, le mandat du Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative de 2003 et une vaste consultation au sein du Ministère.

Mue par une vision rigoureuse et une mission claire, la Stratégie GI de défense 2020 tient compte de la complexité croissante des capacités GI dont le Ministère a besoin et fournit à ce dernier une carte de route traçant la voie de l'avenir, qui mène à un environnement d'information intégré.

Deux exigences exercent des contraintes sur le cadre de gouvernance en vigueur : celle liée à l'information intégrée dans un environnement protégé et celle liée à la réduction au minimum du coût total de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. La mise en œuvre d'une seule division des fournisseurs de services d'entreprise et de services des applications d'entreprise GI constitue la première étape de la transformation des capacités actuelles en vue d'améliorer l'efficacité des services de soutien GI de la Défense.

Le groupe GI a continué de perfectionner sa structure de gouvernance par suite de l'Examen stratégique de la gestion de l'information :

- présentation au Vice-chef d'état-major de la Défense, aux fins d'approbation, d'un tableau modifié des autorités, des responsabilités et de la reddition de compte de la fonction GI de la Défense;





On peut trouver de plus amples renseignements sur la Stratégie de développement durable à la section 6, ainsi que des précisions dans le rapport sur la SDD 2000.

La Défense participe activement au Plan d'action accéléré pour les lieux fédéraux contaminés, grâce auquel le Conseil du Trésor consent des fonds supplémentaires pour la décontamination de sites. Pendant l'année financière 2003-2004, la contamination de sites par suite d'essais et d'instruction impliquant des bombes et des munitions, de recherches sur des armes chimiques, biologiques et nucléaires de lutte contre les attaques, ainsi que d'opérations terrestres, aériennes et maritimes, a constitué un enjeu de taille pour la Défense. Bon nombre de sites partout au pays ont déjà été décontaminés ou remis en état, et le Ministère a dressé des plans pour la gestion d'autres sites. De tels impacts environnementaux de longue date touchent aussi la qualité de l'eau, la santé et la sécurité des personnes, la santé des écosystèmes, et la capacité d'effectuer des transferts de propriété. Dans le cas de la Défense, le problème est d'autant plus compliqué par la présence présumée ou réelle de munitions non explosées.

En sa qualité d'intervenant principal dans l'initiative « Prêcher par l'exemple », qui a trait aux changements climatiques, la Défense a pu signaler des progrès intéressants dans les efforts déployés pour atteindre son objectif. Elle poursuit également ses travaux visant à maximiser les occasions d'améliorer l'efficacité par des initiatives comme les marchés de service éconergétiques.

Les préoccupations d'envergure mondiale en ce qui a trait à l'eau et aux questions connexes (p. ex., sécurité, contamination et conservation) n'ont pas épargné la Défense. Les échéances concernant l'eau dans la SDD 2000 (p. ex., échéances liées à la consommation d'eau, au traitement de l'eau et aux égouts, et échéances indirectement liées à l'eau en ce sens qu'elles touchent des sites contaminés) ont donné des résultats mitigés; par contre, la complexité des enjeux n'est pas passée inaperçue pour le Comité consultatif interministériel sur l'eau, récemment constitué et dont la Défense fait partie.

Pendant que la Défense travaille tant individuellement qu'en collaboration avec d'autres à développer des approches pragmatiques et rentables à la myriade de questions de développement durable, les demandes de renseignements provenant de différentes sources externes constituent un fardeau considérable pour notre personnel, qui est pourtant déjà plus que débordé.

### **Rôle consultatif**

La Défense a continué d'appuyer le Comité consultatif de l'industrie de la défense, qui s'est réuni à deux occasions en 2003-2004.

À l'intérieur même du Ministère, la demande d'avis du JAG a augmenté de 7,6 p. 100 au cours de l'année financière 2003-2004, et, d'après le sondage sur la satisfaction des clients de 2003-2004, le taux de satisfaction des clients à l'égard des avis reçus dépassait la norme exprimée dans les accords sur les niveaux de services. De tels résultats rejettent positivement sur les FC, et témoignent à la fois de la primauté du droit et de la confiance qu'inspirent les conseillers juridiques des FC.

La liste complète des lois et règlements qu'administre le ministère de la Défense nationale figure à l'annexe B du présent rapport. On peut aussi consulter le sommaire des projets de loi ayant reçu la sanction royale pendant l'année financière 2003-2004 à l'adresse [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rcp-pub/ddm/dpr2004/legastl.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rcp-pub/ddm/dpr2004/legastl.asp)

### **Gouvernance et gestion moderne**

Pour ajuster les dépenses en immobilisations à un niveau viable avant avril 2004, on a élaboré l'annexe sur l'équipement du Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC) comme premier élément



des moyens d'améliorer la documentation sur l'éthique et de l'intégrer progressivement aux nouveaux cours de leadership de sorte à éviter la répétition tout au long de la carrière des membres des FC.

#### ***Programme d'éthique et de valeurs du JAG***

Comme l'éthique et les valeurs constituent la pierre angulaire des ententes de gestion du rendement au niveau des divisions et des directions, elles occupent une place prépondérante dans le Plan du personnel du JAG.

L'un des principaux buts de la stratégie du JAG a consisté à rehausser le professionnalisme et la reddition de comptes grâce à un cadre de valeurs destiné aux avocats relevant du JAG. Le programme d'éthique et de valeurs du JAG a joué un rôle de premier plan dans l'établissement d'une culture de la Défense qui soit basée sur l'apprentissage de premier ordre, le partage et les connaissances. Le système d'aide à la décision en matière de mesure du rendement du JAG prévoit 10 mesures pour évaluer la réussite de ce seul programme d'éthique, et le rendement obtenu au cours de l'année financière 2003-2004 est excellent : aucune allégation d'infraction en vertu du Code de discipline militaire ou du *Code criminel du Canada*, aucune allégation d'inconduite professionnelle, ni aucune plainte de harcèlement ou présumée infraction à l'éthique au Cabinet du JAG.

#### ***Gérance de l'environnement***

Le programme de protection de l'environnement de la Défense est bien ancré dans la culture organisationnelle du MDN et des FC. Ces derniers dirigent trois initiatives importantes en matière d'environnement : le Programme environnemental du Ministère (PEM), le Programme de désaffectation et le Programme de décontamination des sites du réseau d'alerte avancé DEW. Tous trois ont répondu aux attentes définies pour l'année financière 2003-2004.

La Stratégie de développement durable (SD 2000), publiée en décembre 2000 et intitulée *Des activités de défense respectueuses de l'environnement, une stratégie de développement durable pour la Défense nationale*, a donné les grandes lignes de l'orientation du Ministère en matière d'environnement. Dans l'ensemble, le Ministère a avancé deux de ses échéances, en a respecté sept et a raté les 12 autres, dont six ont été modifiées par des facteurs externes, notamment le besoin de moduler la stratégie de la Défense nationale en fonction de l'initiative d'approvisionnement écologiquement interministériel du Conseil du Trésor.

La contribution soutenue de la Défense au grand projet du gouvernement en développement durable s'est heurtée pendant la période visée à de sérieuses embûches qui persisteront pendant quelques années, surtout dans les domaines de l'infrastructure, des changements climatiques, de l'eau et des sites contaminés sites.

Tel que l'a signalé la vérificatrice générale du Canada dans son rapport de 2002 sur les champs de tir et les secteurs d'entraînement, la Défense doit trouver le moyen de mieux intégrer les préoccupations environnementales à ses activités d'infrastructure, et l'incidence de l'infrastructure militaire sur l'environnement doit être atténuée dans des délais plus opportuns. La vérificatrice générale maintient que la Défense doit encore passer à l'action pour ce qui est des plans d'atténuation, de restauration, de surveillance et de suivi qui correspondraient à son propre système de planification des aires de manœuvre (SPAM) de 1996. La Défense vérifie actuellement l'état de toutes les recommandations liées au SPAM. L'objectif d'infrastructure durable établi dans la SD 2000 a été atteint, et la prochaine phase de la stratégie de la Défense relativement aux secteurs d'entraînement respectueux de l'environnement est l'objectif défini dans la SD 2003.



Le tableau qui suit compare le taux de représentation des groupes désignés au sein de l'effectif de la Défense en 2002 et en 2004.

GROUPES DÉSIGNÉS	REPRÉSENTATION EN JUILLET 2002	REPRÉSENTATION EN MARS 2004	DISPONIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL RECENSEMENT DE 1996*
Femmes	37,2 %	38,5 %	38 %
Minorités visibles	3,5 %	4,8 %	5,1 %
Personnes handicapées	5,2 %	5,6 %	6,1 %
Autochtones	2,1 %	2,0 %	1,8 %

Source : Base de données EB du MDN, mars 2004.

\* On prévoit que les nouvelles données sur la disponibilité sur le marché du travail découlant du recensement du Canada de 2001 modifieront les taux de représentation prévus du MDN au cours des quatre années à venir.

Des données de rendement précises on été fournies dans le Rapport d'étape sur l'équité en matière d'emploi du MDN pour l'année financière 2003-2004, lequel a été remis à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada en juin 2004. La version électronique de ce rapport figure à l'adresse : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-ee\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/dpr2004/j-ee_f.asp)

## Programme d'éthique de la Défense

Pendant l'année financière 2003-2004, l'accent du Programme d'éthique de la Défense (PED) a continué de porter sur la promotion de comportements et de conduites éthiques dans l'ensemble du MDN et des FC. Le site Web du PED a été renforcé et réarticulé en fonction des sept éléments du cadre commun d'intégrité, et un sondage sur l'éthique au sein du MDN/des FC a eu lieu à l'été 2003. Les résultats de ce sondage, qui devraient être divulgués à l'automne 2004, serviront à repérer les principaux changements survenus dans le domaine de l'éthique depuis le sondage de base de 1999 ainsi que les grandes priorités du programme pour la période 2004-2006.

Au cours de l'année financière 2003-2004, plusieurs initiatives de leadership importantes ont été lancées dans le but de renforcer l'environnement d'éthique et la reddition de comptes. À titre d'exemple, une conférence sur le leadership éthique s'est déroulée en collaboration avec le Collège militaire royal du Canada et l'université Queen's, et l'instruction sur l'éthique a été intégrée aux principaux cours de leadership militaires et civils.

Le PED a incorporé au cadre de la politique d'éthique de la Défense le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique (publication du Conseil du Trésor) et la manuel des FC *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, garantissant du coup que les principes du PED concordent avec les principaux documents de référence sur l'éthique destinés aux membres des FC et aux employés du MDN.

On peut se procurer de plus amples renseignements sur le PED à l'adresse : [www.dnd.ca/ethics/index\\_f.asp](http://www.dnd.ca/ethics/index_f.asp)

## Intégration de l'éthique à l'instruction et au perfectionnement professionnel

L'Académie canadienne de la Défense a commencé à reprendre les principes d'éthique énoncés par le PED dans tous les manuels-cles et rapports d'études. Elle a commencé par étudier tous les documents de cours déjà utilisés dans les FC et, en décembre 2003, elle a examiné les programmes d'instruction et d'éducation communs à l'ensemble des FC pour déterminer où ils en étaient en matière d'exigences liées à l'éthique. Dans ce dernier cas, elle a catalogué les moyens par lesquels l'éthique (et autres programmes autorisés) sont traités dans les programmes de cours en vigueur. Elle y a également proposé





les membres des FC et leur famille. Cette nomination aura peut-être une incidence sur les musulmans qui envisagent une carrière dans les FC.

GROUPES DÉSIGNÉS : REPRÉSENTATION PRÉVUE ET REPRÉSENTATION RÉELLE			
Représentation réelle Recensement à déclaration volontaire des FC 2001	Représentation prévue Plan EE FC 1999	Femmes	13,4 %
		Minorités visibles	2,1 %
		Autochtones	1,3 %
		*2,1 %	

Ces chiffres représentent une tendance à la hausse encourageante, bien qu'il reste encore beaucoup à faire pour obtenir une meilleure représentation. Les résultats du Recensement à déclaration volontaire des FC aideront les FC à réviser leur plan d'équité en matière d'emploi et à finir par atteindre les taux de représentation établis.

En 2003, le Groupe des matériels a entrepris d'identifier les fournisseurs autochtones établis très près des bases et escadres canadiennes pour leur confier des marchés d'approvisionnement en biens et services. Deux stagiaires, embauchés dans le cadre du programme d'alternance de travail-étude pour étudiants autochtones et d'équité en matière d'emploi, ont collaboré au projet, qui devrait se poursuivre à l'été 2004.

### *Équité en matière d'emploi chez les employés civils de la Défense*

Par suite de l'initiative d'équité en matière d'emploi, le groupe du SMA(RH-Civ) a pris les mesures suivantes :

- élaboration et diffusion du Plan d'équité en matière d'emploi du MDN, 2003-2008. Les groupes et les armées ont dressé leurs propres stratégies et plans d'action d'équité en matière d'emploi, et les cadres supérieurs devront désormais rendre compte du soutien qu'ils accordent à l'équité en matière d'emploi par le truchement d'ententes de gestion du rendement;
- tenue de l'examen des services d'emploi;

- prestation de formation sur les droits de la personne et la lutte contre le harcèlement aux superviseurs, programme qui se poursuivra dans le cadre de l'initiative d'équité en matière d'emploi.

libertés et de la Loi canadienne sur les droits de la personne. En 2003-2004, 42 plaintes concernant les droits de la personne ont été réglées, et 29 ont été déposées<sup>6</sup>.

Un premier examen périodique a été effectué quelque trois ans après la publication de la politique en matière de prévention et de résolution du harcèlement (DOAD 5012-0). De l'avis général, la politique est efficace et bien comprise et — dans l'ensemble — donne des résultats. Le Chef – Service d'examen procédera en 2005 à une évaluation indépendante pour valider une telle appréciation.

## ***Équité en matière d'emploi dans les FC***

Les FC sont dorénavant assujetties officiellement à la Loi sur l'équité en matière d'emploi et elles ont fait d'autres progrès en matière d'exigences réglementaires. En étroite collaboration avec la Commission canadienne des droits de la personne, elle ont élaboré une méthode d'analyse de l'effectif et ont entrepris en octobre 2003 un examen des systèmes d'emploi des FC (effectuant notamment des visites dans neuf bases et escadres). L'examen des systèmes d'emploi vise à repérer les obstacles à l'emploi qui touchent les membres des quatre groupes désignés dans la Loi : les femmes, les Autochtones, les membres de minorités visibles et les personnes handicapées.

De la documentation a été diffusée et des sessions de formation ont eu lieu, notamment :

- distribution de l'ouvrage de référence *Les religions au Canada*;
- publication et distribution de l'ouvrage de référence *Employment Equity and Diversity: A Tip Book for the CF* (Équité en matière d'emploi : recueil de conseils applicables aux FC);
- une formation de sensibilisation aux questions autochtones a été donnée à des membres des FC et employés du MDN, dont 19 à plein temps et sept à temps partiel;
- l'atelier annuel du MDN/des FC sur l'équité en matière d'emploi a réuni plus de 150 participants.

Il faudra attendre la publication des résultats de l'examen des systèmes d'emploi des FC (à paraître à l'automne 2004) pour officialiser et faire approuver l'ébauche de la version révisée du Plan d'équité en matière d'emploi des FC, les recommandations formulées dans le rapport d'examen devant être intégrées au plan en question.

Les FC ont continué d'appuyer les groupes consultatifs de la Défense. D'autres visites ont été effectuées dans des bases et escadres des FC partout au pays en vue de promouvoir l'équité en matière d'emploi et d'inciter à la mise sur pied de groupes consultatifs locaux et régionaux. Le taux de participation s'est amélioré dans certains secteurs, d'où la division du groupe combiné en quatre sous-groupes. Les membres des groupes consultatifs ont poursuivi leur participation à des activités locales, nationales et internationales : allocutions lors de conférences, tenue de kiosques, distribution de matériel de sensibilisation et enseignement de cours visant à faciliter l'élaboration de nouvelles politiques et spécifications pour le MDN et les FC.

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a distribué une lettre d'appel relativement au premier Rapport sur l'équité en matière d'emploi des Forces canadiennes, qui doit paraître en octobre 2004 et constituer l'un des rapports annuels du secteur public à présenter au Parlement.

Le tout premier aumônier musulman de l'histoire de l'aumônerie militaire du Canada a été nommé pendant l'année financière 2003-2004, ce qui reflète une ouverture accrue à la diversité religieuse chez

<sup>6</sup> Les plaintes reçues pendant l'année financière 2003-2004 n'ont pas toutes été réglées. Certaines des plaintes réglées cette année avaient été déposées durant les années précédentes.







## Gestion des ressources humaines militaires et civiles

### Langues officielles

Le plan stratégique des langues officielles constitue un jalon critique, et des mesures rigoureuses ont été mises en œuvre pour suivre les progrès réalisés à l'égard d'objectifs précis aussi bien pour le MDN que pour les FC. Tel que le ministre de la Défense nationale, à ce temps, John McCallum l'a signalé au Comité permanent du Parlement sur les langues officielles en juin 2003, la Défense nationale a pris l'engagement de mettre en œuvre le Plan stratégique des langues officielles 2003-2006. Le rendement du MDN/des FC en matière de langues officielles pour l'année financière 2003-2004 est étayé dans le Bilan annuel sur les langues officielles, avril 2003 à mars 2004, présenté à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce bilan figure à l'adresse [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/2004/olj-intro\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/dpr/2004/olj-intro_f.asp).

### Faits saillants relativement aux militaires

Deux des grandes priorités visent la dotation des postes militaires bilingues et l'objectif d'amener 70 p. 100 des Col/Capv nouvellement promus au profil linguistique CBC d'ici décembre 2006.

### Faits saillants relativement aux employés civils

Tous les fonctionnaires du groupe Direction étaient censés atteindre le profil linguistique CBC pendant l'année financière 2003-2004. À l'exception d'une personne qui se trouvait encore en formation linguistique, tous les cadres visés ont atteint l'objectif.

On peut trouver de plus amples renseignements sur le Programme des langues officielles de la Défense à l'adresse : [http://www.forces.gc.ca/hr/dol\\_strat/frgraph/olistraplan00\\_f.asp](http://www.forces.gc.ca/hr/dol_strat/frgraph/olistraplan00_f.asp)

### Diversité et inclusivité à la Défense

La Défense continue de se montrer proactive dans la promotion de la diversité et de l'inclusivité au travail en ayant recours à des mesures de sensibilisation et à de la formation et en faisant respecter la législation sur les droits de la personne et sur l'équité en matière d'emploi par le truchement de politiques, de programmes et de processus.

### Droits et libertés

Au cours de l'année financière 2003-2004, les FC ont poursuivi la mise en œuvre de leur Plan des droits de la personne dans le but de se conformer aux dispositions de la *Charte canadienne des droits et*



## Résultats et réalisations

### Ressources humaines

#### *Modernisation de la gestion des ressources humaines civiles*

À ce jour, nous comptons les réalisations suivantes :

- approbation de la version 8 de People Soft, dont la mise en œuvre est prévue pour l'année financière 2004-2005; dans la même veine, mentionnons les travaux préparatoires concernant une interface de paie des employés civils conçue pour éliminer l'entrée en double des données sur la paie;
- lancement de projets de technologie à l'appui d'un réseau électronique de gestion des ressources humaines (e-RH), notamment une interface électronique de dotation rattachée à la Commission de la fonction publique et dispositif libre-service d'administration des congés des employés civils;
- mise en œuvre des premiers plans de gestion des ressources humaines civiles de la part de tous les groupes et de toutes les armées dans le cadre du processus de planification d'activités;
- introduction de normes de service et d'indicateurs de rendement en matière de ressources humaines civiles;
- mise en œuvre de la structure et du processus révisés de délégation en matière de relations de travail.

Le MDN procédera au remaniement de ses processus de dotation dans le cadre de la mise en œuvre dans l'ensemble du gouvernement des réformes découlant de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*. Toutefois, le MDN s'est au préalable acquitté de ce qui suit :

- publier des normes de service en dotation avec six mois d'avance;
- entreprendre des améliorations au processus administratif de dotation et au système d'information;
- établir des indicateurs permanents de l'efficacité du processus de dotation (intégrés à une structure élargie de mesure du rendement);
- entreprendre l'assurance de la qualité des données de dotation, de classification et sur le personnel versées dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour garantir la fiabilité de l'information sur la gestion du rendement.

Voici d'autres réalisations à signaler en gestion des ressources humaines :

- mise en œuvre de la phase 1 du Cadre de délégation de la gestion des ressources humaines – élaborer un instrument de délégation en matière de relations de travail, et de la phase 2 – élaborer un instrument de délégation en matière de dotation, conjointement avec la mise en œuvre des réformes prescrites dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
- réalisation de progrès dans l'actualisation et la simplification des politiques du SMA(RH-Civ); à ce jour, la série complète des politiques a été évaluée du point de vue de la complétude, et plus de 40 p. 100 ont été actualisées;
- attribution aux groupes et aux armées de la tâche d'élaborer des plans d'action qui tiennent compte des résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux;



## Innovations en gestion

### *Processus d'intervention pour le maintien de l'efficacité*

Le thème de la stratégie de maintien de l'efficacité des FC est « Renforcer le contrat social » (approuvé par le Conseil des Forces armées en juin 2001). Le maintien de l'efficacité est une responsabilité partagée entre trois paliers : le SMA(RH-Mil) assume les questions de maintien de l'efficacité qui touchent l'ensemble des FC, les chefs d'état-major des armées veillent aux questions de maintien de l'efficacité qui touchent leur propre armée : Armée de terre, Force maritime ou Force aérienne, et les commandants d'unité se chargent de la sensibilisation au maintien de l'efficacité au niveau de l'unité.

Les FC ont élaboré un processus d'intervention pour le maintien de l'efficacité (PIME) à l'appui de cette stratégie à trois niveaux. Le PIME permet d'analyser les tendances dans l'attrition et les études de gestion des occupations « surtaxées » en vue d'évaluer les intentions de départ des FC au moyen de critères de maintien de l'efficacité comme les enjeux, l'attitude envers le travail, l'engagement envers l'organisation, la satisfaction à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux, et la satisfaction professionnelle.

Dans le modèle de maintien de l'efficacité des FC élaboré à partir des données des études menées entre l'été 2002 et février 2004, on identifiera les facteurs qui favorisent la loyauté des membres des FC envers l'organisation. Le modèle de maintien de l'efficacité, qui est en cours d'élaboration, devrait aider le SMA(RH-Mil) à décider laquelle de deux options stratégiques est la mieux indiquée pour augmenter la loyauté des membres des FC.

### *Approvisionnement national*

Le Groupe des matériels a continué d'encourager l'utilisation de pratiques exemplaires pour améliorer la rapidité et la rentabilité du processus d'approvisionnement. Les initiatives suivantes ont été prises récemment :

- **Acquisition globale** : La Défense tient le fournisseur de première ligne responsable de la livraison des biens et de la prestation des services, ainsi que des coûts de soutien connexes.
- **Optimisation de la gestion des systèmes d'armes** : Pour réduire les frais d'administration et inciter l'industrie à faire des investissements à long terme, la Défense regroupe plusieurs petits marchés de soutien pour constituer deux ou trois marchés importants d'une durée de cinq à dix ans. Les marchés de soutien relatifs à l'aéronef de transport tactique CC-130 *Hercules* et au véhicule blindé de combat VBL III ont été conclus ainsi.
- **Marchés de service importants** : La Défense a continué de se tourner vers l'industrie pour compléter sa propre capacité de prestation d'importants services et tabler sur le succès qu'ont obtenu ces initiatives comme le projet des services de soutien contractuel à l'entraînement au vol et le Programme de soutien contractuel canadien.



## Politiques et stratégies du Ministère

Le programme descripteur des ressources « Politiques et stratégies du Ministère » fait en sorte que la Défense se conforme aux prescriptions législatives et aux exigences de la gestion et de l'administration. Ce programme englobe la communication d'avis stratégiques au gouvernement, les accords de sécurité, la gouvernance et la gestion, et le soutien à la réalisation des objectifs du gouvernement.

## Résultats escomptés

Au cours de la période visée par le présent rapport, le programme descripteur des ressources « Politiques et stratégies du Ministère » a obtenu les résultats suivants :

- production et mise en œuvre de politiques et de stratégies du Ministère visant la réalisation des grands objectifs du gouvernement;
- gestion des activités ministérielles,
- communication d'avis en matière de défense et de sécurité au gouvernement.

Au nombre des indicateurs de rendement appliqués au programme descripteur « Politiques et stratégies du Ministère », mentionnons :

- respect des obligations nationales et internationales;
- respect des objectifs liés au budget et à l'allocation des ressources;
- mécanismes appropriés de gouvernance et de gestion;
- respect des exigences relatives aux programmes autorisés;
- respect des exigences en matière de gérance de l'environnement.

Le suivi du rendement quant aux résultats escomptés s'est effectué conformément au processus de mesure du rendement du Ministère.

## Ressources

Politiques et stratégies du Ministère : Ressources consommées sans les recettes				
	Autorisation 2003-2004	Dépenses réelles 2003-2004	Autorisation sans le BPIPC 2003-2004	Dépenses réelles sans le BPIPC 2003-2004
Dépenses du Ministère (millions de dollars)	480,8 \$	484,4 \$	423,0 \$	437,4 \$
Dépenses en immobilisations (millions de dollars) (comprises dans les dépenses du Ministère)	50,4 \$	40,1 \$	50,0 \$	39,9 \$
Ressources humaines militaires (ETP)	948	959	948	959
Ressources humaines civiles (ETP)	1 106	1 693	821	1 474





## ***Doctrines et procédures d'interopérabilité***

La question de la doctrine et des procédures d'interopérabilité interarmées a été abordée en juillet 2004, dans le but de mettre en œuvre des procédures pour cerner les lacunes en doctrine au sein des FC et les problèmes d'interopérabilité avec nos alliés, ainsi que d'y remédier. La tâche a été confiée au Conseil de doctrine des Forces canadiennes et des démarches ont été entreprises pour augmenter la capacité en personnel à cet égard.

### ***Le leadership dans les FC***

La publication *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada* et sa version abrégée ont été publiées et diffusées sur une vaste échelle en 2003, la version abrégée devant être remise à tous les membres des FC.

L'ébauche du nouveau manuel de leadership intitulé *Leadership in the Canadian Forces : Conceptual Foundations* (Le leadership dans les Forces canadiennes : les bases conceptuelles) a été distribuée aux membres du Conseil des Forces armées aux fins d'approbation. Ce manuel sera traduit et publié une fois sa version finale approuvée, et la date de publication prévue est actuellement l'automne 2004. Il fera également l'objet d'une version abrégée énonçant les principes doctrinaux du leadership. Deux autres manuels sur le leadership appliqué sont en cours de rédaction : l'un sur le leadership par rapport aux gens, l'autre sur le leadership par rapport à l'institution, et ils devraient être publiés en 2005.

Le programme descripteur « Commandement et contrôle » exige un leadership et une orientation précis. Grâce aux initiatives entreprises en vertu de ce programme descripteur et aux nombreuses missions appuyées par ses fonctions de commandement, de contrôle et de renseignement, la Défense a su relever haut la main le défi que représentent les opérations dans l'environnement stratégique actuel.





autres ministères et des autres paliers de gouvernement au Canada. La mise en œuvre du Système de commandement des Forces canadiennes et le renforcement du Centre de commandement de la Défense nationale ont augmenté la robustesse des systèmes de commandement et contrôle des FC et amélioré la connaissance de la situation à tous les niveaux.

## Renseignement

Le renseignement de défense a lui aussi progressé considérablement aux chapitres de la transformation de l'organisation et de la capacité tout en se maintenant à un niveau toujours élevé de soutien aux opérations de déploiement. Du point de vue des opérations, les FC ont innové en établissant un centre du renseignement de toutes sources hautement compétent et à multiples volets en Afghanistan.

Pendant l'année financière 2003-2004, le renseignement a été à la hauteur des occasions et des défis suivants :

- le Centre d'imagerie interarmées des Forces canadiennes a continué de consolider sa capacité d'analyse d'imagerie aux niveaux humain et technologique. La pénurie de personnel qualifié a toutefois entravé l'avancement à l'égard d'objectifs préalablement autorisés;
- l'Examen du renseignement de défense, récemment terminé, circule actuellement dans le Ministère aux fins de considération et de commentaires. Il s'agit d'un examen global à long terme des capacités de renseignement censées constituer le fondement de la transformation de la fonction de renseignement de la Défense.
- La fonction de renseignement continue de souffrir du manque de gestionnaires et d'analystes qualifiés.

Les défis en question seront relevés à long terme, dans le cadre de l'Examen du renseignement de défense et, à plus court terme, par le truchement d'une priorisation judicieuse qui continuera d'accorder la priorité ultime au soutien des opérations.

## C4ISR

La section de gestion de l'information du Centre de commandement de la Défense nationale (CCDN) a atteint la capacité opérationnelle en juin 2003. Neuf postes FC supplémentaires ont été créés pour appuyer la fonction CI au sein du CCDN, et, pour uniformiser les efforts déployés, leurs attributions sont en cours d'intégration au plan de campagne C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance) des FC.

Des progrès considérables ont été réalisés relativement à l'objectif consistant à nous relier à nos principaux alliés par le truchement du réseau étendu de coalition. Cette initiative devrait être terminée en décembre 2004, et elle assurera la connectivité (y compris la mise en œuvre du réseau GRIFFIN) entre l'Australie, le Canada, la Grande-Bretagne et les États-Unis au niveau des quartiers généraux nationaux, en plus d'améliorer la connectivité avec l'OTAN grâce au réseau BICES.

La tâche d'intégrer le C2IS (commandement, contrôle, renseignement et surveillance) des différentes armées à l'intérieur du Système de commandement des Forces canadiennes se poursuit sans relâche, et une stratégie d'intégration est en cours d'élaboration pour orienter la convergence des réseaux touchés, les responsabilités en production de renseignement et le service de soutien essentiel.



## Résultats et réalisations

### Conférence des armées des Amériques

En septembre 2003, le Chef d'état-major de l'Armée de terre était hôte de la Conférence des commandants tenue dans le cadre de la 25<sup>e</sup> édition de la Conférence des armées des Amériques (CAA), à Ottawa. La planification de la 26<sup>e</sup> édition de la CAA a été confiée au commandant de l'Armée de terre, et est surtout axée sur le chapitre 6, qui traite des opérations de maintien de la paix et des opérations de secours aux sinistres. Les principes de discussion ont été établis en fonction du caractère commun de la doctrine, de l'institution, de la logistique, des communications et du renseignement et visent une contribution accrue à la sécurité et à la défense de l'hémisphère. En mars 2004, le Chef d'état-major de l'Armée de terre a cédé ses responsabilités au sein du secrétariat général au commandant de l'Armée de la République d'Argentine, hôte de la principale conférence de la 26<sup>e</sup> édition de la CAA, en 2005.

### Système de justice militaire

Le rôle de surintendant que joue le JAG à l'égard du système de justice militaire est indispensable à la capacité des FC de commander et de contrôler les forces de manière efficace. L'un des indicateurs de rendement de l'efficacité du système de justice militaire réside dans le sondage sur le processus de procès par voie sommaire mené auprès des intervenants de consultation indépendant. Le sondage de l'année financière 2003-2004 révèle ce qui suit :

- un taux élevé de conformité aux exigences réglementaires liées à l'administration des procès par voie sommaire;
- un taux de conformité considérable aux politiques, procédures et directives visant à garantir le traitement équitable des accusés lors de procès par voie sommaire;
- des résultats non concluants sur la conformité aux politiques, procédures et directives visant à garantir que le système est équitable et souple quand vient le moment de passer en revue les décisions découlant de procès par voie sommaire.

### Sécurité publique et Protection civile Canada

La Défense a aussi maintenu son leadership national quant à la protection d'infrastructures critiques et la gestion efficace des situations d'urgence en continuant d'entretenir des liens serrés avec le nouveau ministère appelé Sécurité publique et Protection civile Canada (SPGCC). Un cadre de préparation aux exercices nationaux a été élaboré en 2003. Il est dorénavant partagé avec SPGCC, de même que le fruit d'autres initiatives du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPTEPC) comme la création d'une solide fondation pour la capacité nationale de recherche et sauvetage en milieu urbain à l'aide d'équipement lourd dans le but de relever l'état de préparation fédéral en vue d'urgences nationales et internationales. On peut trouver de plus amples renseignements sur SPGCC à l'adresse <http://www.psepc-sppecc.gc.ca> et à la Section 5 du présent rapport.

### Commandement, contrôle et communications

Le MDN et les FC ont continué d'améliorer leurs capacités en matière de commandement, de contrôle et de communications, s'inspirant des réalisations et des leçons retenues de déploiements précédents. Ils ont également réalisé d'importants progrès dans leurs efforts soutenus pour assurer l'interopérabilité de leurs doctrine et procédures avec celles de leurs alliés lors d'opérations internationales et avec celles des

Le programme de soutien au commandement de la Force terrestre vise la mise en service de systèmes, d'instruction, de doctrine ainsi que de tactiques, techniques et procédures à l'intention de la Force terrestre sous forme de dispositifs intégrés d'élargissement de capacité (EC). Dans le cas de l'EC 1, la Force terrestre a regroupé le système tactique Athene, le système de connaissance de la situation, les systèmes d'application d'environnement et de référence aux fins de la planification opérationnelle et certaines fonctions de capacité opérationnelle 3 du système tactique de commandement, de contrôle et de communication comme configuration de base d'un système qui sera appelé « Système d'information de communication comme configuration de base de la Force terrestre, version 1 » (SICCFT v1). Le SICCFT v1 constitue le principal système qui sera issu de la composante d'élargissement de systèmes de l'EC 1 au cours de la période allant de mai 2004 à juin 2005. L'EC 1 procurera à la Force terrestre des moyens tactiques sûrs de communication, de planification opérationnelle et de contrôle, ainsi qu'un environnement de données intégrées et des capacités améliorées de captage.

### *Technologie Internet et outils Web*

L'utilisation évolutive de la technologie Internet et des outils Web pour échanger des renseignements presque en temps réel a amélioré la capacité d'assurer une sensibilisation à la situation mondiale et de donner des avertissements stratégiques. Mise en œuvre dans le cadre du plan de campagne sur le commandement, le contrôle, les communications, l'informatique, le renseignement, la surveillance et la reconnaissance (C4ISR) des FC, la méthodologie en question a renforcé aussi bien la capacité de commandement et de contrôle des FC que les liens établis entre la Défense et d'autres organismes gouvernementaux.

Mentionnons les exemples concrets suivants :

- l'acquisition et l'installation de systèmes informatiques classifiés ou non classifiés a permis d'établir une capacité intermédiaire en matière de centre de commandement auxiliaire et des capacités améliorées en matière de choix des objectifs;
- l'acquisition de services de cablodistribution et de télévision par satellite numériques a amélioré l'accès à des renseignements de source ouverte;
- un système automatisé de gestion des incidents a été mis sur pied pour améliorer le soutien offert aux forces déployées;
- une présence accrue et améliorée sur le Web a rehaussé le partage de renseignements du domaine classifié;
- une interconnectivité classifiée améliorée avec le Centre des opérations nationales de la Gendarmerie Royale du Canada a facilité la liaison et la coordination, en plus de rehausser le partage de renseignements;
- la sensibilisation à la situation s'est trouvée améliorée du fait que le service d'explorateur de vol offert sur Internet rend « visibles » tous les vols commerciaux franchissant l'espace aérien de l'Amérique du Nord.







## Commandement et contrôle

Le programme descripteur des ressources intitulé « Commandement et contrôle » sert à assurer le leadership et à donner une orientation claire aux activités menées en vertu des programmes descripteurs des ressources « Exécution des opérations », « Développement des forces » et « Soutien des forces ». Il présente également des choix d'intervention militaire en vue d'atteindre les objectifs du Gouvernement du Canada au fur et à mesure que les situations surviennent et il permet d'assurer la liaison avec d'autres ministères du gouvernement, les quartiers généraux de pays alliés et les formations de coalition. Ce programme descripteur des ressources permet à la Défense d'évaluer les développements sur la scène mondiale et de conseiller le gouvernement (grâce à l'accès rapide à des renseignements pertinents et à des évaluations indépendantes) avant d'engager les FC.

## Résultats escomptés

Le commandement et contrôle a pour but de veiller à ce que les FC maintiennent les capacités voulues pour recueillir, analyser et communiquer des renseignements, planifier et coordonner des opérations, et fournir les moyens nécessaires pour diriger les forces de manière à accomplir les missions assignées. La tâche consistant à fournir au gouvernement des renseignements opportuns et exacts est cruciale pour la sécurité des FC et du grand public canadien, et la Défense se montre à la hauteur du défi. Bon nombre des projets décrits dans la présente section se poursuivent.

Indicateurs de rendement en matière de commandement et contrôle :

- respect des seuils de préparation et des exigences en matière de capacité sur les plans du commandement, des communications et du renseignement;
  - établissement de la confiance dans le leadership.
- Le rendement par rapport aux résultats prévus a été évalué selon le processus de mesure du rendement du Ministère.

## Ressources

COMMANDEMENT ET CONTRÔLE : RESSOURCES CONSOMMÉES SANS LES RECETTES

	Autorisation 2003-2004	Dépenses réelles 2003-2004	Autorisation sans le BPPEC 2003-2004	Dépenses réelles sans le BPPEC 2003-2004
Dépenses du Ministère (millions de dollars)	1 476,8 \$	1 441,1 \$	1 476,8 \$	1 441,1 \$
Dépenses en immobilisations (millions de dollars) (comprises dans les dépenses du Ministère)	354,5 \$	318,7 \$	354,5 \$	318,7 \$
Ressources humaines militaires (ETP)	6 072	5 616	6 072	5 616
Ressources humaines civiles (ETP)	2 204	2 583	2 204	2 583





- elle a fait partie du groupe de travail interministériel sur le système de défense contre les missiles balistiques et lui a fourni de l'expertise sur les capacités de recherche et développement (R et D) et d'essai et évaluation de l'industrie de la défense et du MDN;

- le MDN a mis en œuvre 11 ententes conclues dans le cadre du Programme canado-américain d'essai et d'évaluation (CANUSTEP) et dont la valeur est estimée à 2,3 millions de dollars US depuis le 1<sup>er</sup> avril 2003, ce qui représente un évitement de coûts d'environ 684 000 \$ US. Pendant la même période, le Département de la Défense des États-Unis a mis en œuvre une entente CANUSTEP évaluée à 436 000 \$ CA;

- la Défense a négocié et signé des protocoles d'entente avec l'Australie, la Norvège et le Danemark sur la collaboration au développement de l'avion d'attaque interarmées (JSF), a mis en œuvre trois projets de développement de cet avion avec Partenariat Technologique Canada, et a cerné 169 possibilités de projets pour l'industrie canadienne. Des entreprises canadiennes sont actuellement dans la course pour 56 occasions et ont obtenu 129 contrats valant (pendant la phase DDS) 125,9 millions de dollars. Les bons résultats des Canadiens ont été signalés dans le rapport du Congrès des États-Unis et dans la presse étrangère. D'autres exemples d'activités d'approvisionnement international paraîtront par la Défense figurent à l'adresse [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup_f.asp).

## **Rapports avec l'industrie**

En 2003, d'autres démarches ont été entreprises pour faire avancer l'engagement de la Défense à inclure les entreprises autochtones dans ses projets de marchés ainsi qu'à rehausser ses activités de développement. Vu l'intérêt qu'ont manifesté les entreprises autochtones, les participants du MDN/des FC et les autres ministères fédéraux pour le salon du commerce autochtone portant sur la réussite en approvisionnement qui s'est déroulé en 2002, le MDN prévoit tenir une autre activité du même genre à l'automne 2004.

La contribution du MDN au dynamisme des collectivités autochtones du Canada est bien illustrée par l'attribution de 718 contrats totalisant 36,8 millions de dollars à des entreprises autochtones, ce qui dépasse de 16,8 millions de dollars l'objectif de 20 millions de dollars fixé pour 2003 et représente un afflux considérable de travail dans la collectivité autochtone. Les ententes contractuelles conclues en 2003 portaient sur des biens et services aussi variés que des ordinateurs et accessoires, du carburant, des services informatiques professionnels, des services d'alimentation et de traitement, des services de transport, de l'instruction, le nettoyage de sites contaminés, des services agricoles, la sensibilisation culturelle et spirituelle, la traduction, l'entretien des biens, la surveillance des ours polaires et des activités visant à promouvoir l'enrôlement de jeunes Autochtones dans les programmes du Collège militaire royal en vue d'augmenter le nombre d'officiers brevetés autochtones dans les Forces canadiennes.

Parallèlement à l'augmentation de ses activités pendant l'année financière 2003-2004, la Défense a fait la preuve qu'elle se soucie de la santé et du bien-être des membres des FC et des employés civils du MDN, par le truchement de nombreuses démarches déjà en cours et à venir. La Défense s'est également montrée apte à soutenir les opérations, à entretenir l'équipement et l'infrastructure et à assurer le soutien logistique, et ce, malgré les contraintes budgétaires et les pénuries de personnel.



compte tout au long de l'année pour soutenir de l'équipement vétuste, du nouvel équipement mis en service dans le système d'approvisionnement des FC et le rythme accru des opérations.

Le tableau qui suit illustre l'historique des allocations initiales et des dépenses du programme.

HISTORIQUE DES DÉPENSES ET DES ALLOCATIONS INITIALES DU PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT NATIONAL				
(en 000 \$)	1999-2000 <sup>2</sup>	2000-2001	2001-2002 <sup>3</sup>	2002-2003
Total des dépenses pour l'AF	1 508 106 \$	1 550 151 \$	1 714 264 \$	1 755 385 \$
Allocation initiale	1 463 554 \$	1 477 679 \$	1 432 211 \$	1 453 416 \$

Source : Sous-ministre adjoint (Matériel)

Comme il assume la responsabilité du plus vaste inventaire des immobilisations les plus précieuses de la Défense, le Groupe des matériels joue également un rôle de leadership de plus en plus marqué dans la stratégie Aller de l'avant en comptabilité d'exercice. L'affectation de personnel supplémentaire à cette initiative est cruciale pour sa réussite.

On peut trouver de plus amples renseignements sur le Groupe des matériels à l'adresse : <http://www.forces.gc.ca/admmat/>.

### Gestion de l'information et technologie de l'information

Cette année, le Groupe de la gestion de l'information (GI) s'est concentré sur le domaine classifié et sur le soutien des opérations. L'exploitation des réseaux de systèmes de communication et d'information mondiaux, dont la coordination relève du J6, a assuré la disponibilité des systèmes pour toutes les opérations du SCEMD, à l'appui de 11 missions.

Le Groupe GI a continué d'appuyer plusieurs initiatives visant à réduire les coûts du soutien de la GI et de la TI au niveau du Ministère. En plus de veiller aux initiatives courantes, le Groupe GI a amorcé la première phase du concept de fournisseur de services d'entreprise (FSE) en mettant sur pied la division des services d'applications d'entreprise en janvier 2004, a entrepris l'évaluation fonctionnelle annuelle de la GI en juin 2003 et travaille actuellement à normaliser l'environnement du bureau d'ici mars 2005. Le Groupe GI se charge également d'assurer les services du centre de données à l'appui des applications nationales. En ce qui a trait aux applications de planification des ressources d'entreprise, le service peut absorber une augmentation prévue de 250 p. 100 de l'activité de gestion des données entre mars 2002 et mars 2005 (par exemple, en ayant recours aux marchés et équipements en vigueur), pour autant que le Ministère dispose des fonds nécessaires.

L'objectif global consistant à assurer la disponibilité du Réseau étendu de la Défense à 99,9 p. 100 a lui aussi été atteint en 2003-2004.

### Partenariats stratégiques

Pendant l'année financière 2003-2004, la Défense a travaillé en partenariat comme suit :

- elle a analysé les avantages possibles d'une participation du MDN au programme de surveillance maritime de la force maritime américaine par suite d'une invitation du Département de la Défense des États-Unis (l'Australie, l'Italie, l'Allemagne, le Japon, le Portugal, la Norvège, les Pays-Bas, la Corée du Sud et l'Espagne ont aussi été invitées);



L'aliénation de certains biens immobiliers de l'ALFC. On peut trouver de plus amples renseignements sur l'Agence de logement des Forces canadiennes à l'adresse [http://www.cfha-alfc.forces.gc.ca/info/aboutcfha\\_f.asp](http://www.cfha-alfc.forces.gc.ca/info/aboutcfha_f.asp).

#### *Mise en œuvre de la Stratégie relative aux biens immobiliers*

La Stratégie relative aux biens immobiliers vise à assurer que les investissements en matière de biens immobiliers cadrent avec la politique de la Défense et la prestation d'une capacité militaire. Elle est également censée garantir la disponibilité à long terme de biens immobiliers sûrs, adaptés et durables à l'appui des opérations des FC et des programmes de la Défense. De vastes consultations ont eu lieu en 2003-2004, et l'ébauche de ladite stratégie devrait être présentée au cours de l'année financière 2004-2005.

#### *Plan de réduction des infrastructures*

La Défense a maintenu son objectif de réduire ses biens immobiliers dans une proportion de 10 p. 100 d'ici 2005, dans le cadre de la transformation globale des FC. Depuis l'entrée en vigueur de cet objectif de réduction de 10 p. 100, le MDN s'est départi de 5,25 p. 100 de ses bâtiments et de 1,06 p. 100 de ses ouvrages. On peut trouver de plus amples renseignements sur le plan de réduction des infrastructures à l'adresse [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/InfRRed\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/InfRRed_f.asp).

#### *Approvisionnement national*

Encore une fois, la gestion du programme d'approvisionnement national (AN) en cours d'exercice a présenté énormément de complexités et de défis. La pression qu'a exercée sur le compte AN la réduction de l'ordre de 125 millions de dollars prescrite par le Conseil de gestion du programme (CGP) a été compensée partiellement par l'injection de 174,1 millions de dollars provenant du nouveau compte de soutien des opérations de déploiement du SCMD. Il importe de signaler qu'en raison de l'augmentation du rythme des opérations, le Groupe des matériels a connu une demande significative et des besoins non prévus d'autres opérations.

Le tableau qui suit énonce les ajustements apportés en cours d'exercice au financement prévu pour le programme AN depuis avril 2003.

AJUSTEMENTS EN COURS D'EXERCICE (EN MILLIONS DE DOLLARS)	
Allocation initiale	1 807,9
Virement au SMA(GI)	(159,1)
Réduction prescrite par le Conseil de gestion du programme	(125,0)
Virements divers en provenance ou à destination du compte AN	(14,2)
Fonds destinés au soutien des opérations de déploiement	174,1
Allocation réelle à la fin de l'année	1 683,7 \$

Ces trois dernières années, il est devenu évident que le programme AN a pris considérablement d'ampleur et que l'allocation initiale ne suffit plus. Des fonds supplémentaires ont été injectés dans le





#### **Congés de maladie**

À la fin de l'année financière 2003-004, le groupe du SMA(RH-Civ) a commencé à comparer l'utilisation des congés de maladie payés, avec et sans certificat du médecin, avec le taux d'utilisation dans la fonction publique globale en vue d'évaluer la santé et le bien-être du personnel civil. Un suivi à plus long terme permettra de faire des analyses approfondies au cours des années à venir. Cette étude s'inscrit dans le cadre de mesure du rendement du Ministère.

#### **Soutien logistique**

Durant l'année financière 2003-2004, le MDN a coordonné le soutien logistique de cinq nouvelles opérations (*Athena, Halo, Hamlet, Allair et Fondation*), appuyé jusqu'à 13 missions permanentes et mis un terme à deux missions. On trouvera des précisions sur le soutien logistique offert par le Groupe des matériels sur le site [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/LogSup_f.asp).

#### **Entretien de l'équipement**

##### **Guide de l'équipement**

En octobre 2003, le SMA(Mar) a publié le Guide de l'équipement de la défense canadienne, un répertoire des principaux véhicules, navires, aéronefs, systèmes et équipements que le Groupe des matériels entretient et modernise pour le compte des FC. Cette publication a été pour le Groupe des matériels et le MDN une excellente occasion de se faire connaître et de mettre ces renseignements à la disposition d'autres ministères et du secteur privé.

##### **CH-149 Cormorant**

Les quinze hélicoptères de recherche et de sauvetage (SAR) CH-149 *Cormorant* ont été livrés, et la flotte est maintenant considérée comme à pleine capacité opérationnelle.

##### **VBL III**

Le 1<sup>er</sup> avril 2004, un contrat a été signé avec la General Dynamics Land Systems Canada en vue de la gestion optimisée du système d'armes d'un véhicule blindé léger durant trois ans, plus deux prolongations d'un an.

#### **Entretien de l'infrastructure**

##### **Biens immobiliers et logements**

Le portefeuille des biens immobiliers de la Défense comprend tous les bâtiments, ouvrages, terrains et ententes de la Défense, y compris les biens exploités et gérés par l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC). Le MDN est le plus important dépositaire de bâtiments fédéraux du Canada, détenant quelque 30 p. 100 de la superficie totale des bâtiments dont l'État est propriétaire ou locataire. Le MDN occupe également plus de 11 p. 100 des terrains fédéraux et possède 17 p. 100 des terrains qu'il occupe. En 2003, la valeur de remplacement totale des biens immobiliers du MDN – terrains, bâtiments et ouvrages confondus, y compris les logements – s'est élevée à 18,3 milliards de dollars. La responsabilité que suppose la gestion d'une infrastructure si imposante a exercé une pression considérable sur notre capacité de soutien.

Environ 48 millions de dollars ont été dépensés pour réparer et entretenir les logements de l'ALFC pendant l'année financière 2003-2004, et le MDN a touché 13,8 millions de dollars par suite de





Une collaboration entre le MDN et Anciens combattants Canada a été annoncée en juillet 2002 en vue de l'élaboration d'une stratégie en santé mentale. Mise en œuvre au cours de 2003-2004, cette stratégie vise à servir les anciens membres des FC qui souffrent de traumatismes liés au stress opérationnel. Les objectifs sont d'établir un réseau de cliniques et de dispensateurs de services d'un bout à l'autre du Canada, de promouvoir les pratiques exemplaires par l'entremise de forums éducatifs, d'élaborer des programmes de formation et de sensibilisation, ainsi que de mener des études cliniques dans le domaine du stress opérationnel.

Parmi les principales collaborations qui ont porté des fruits en 2003-2004, mentionnons ce qui suit :

- Trois cliniques régionales de soutien aux victimes de stress opérationnel ont ouvert leurs portes à des emplacements d'ACC et offert des lits en priorité, soit à London, en Ontario, et à Québec et Montréal, au Québec. Les cliniques régionales servent les militaires actifs et les anciens membres des FC qui sont des clients d'ACC.

- On a approuvé une vaste expansion des services de santé mentale des FC, dans l'intention d'ajouter en six ans plus de 200 professionnels de la santé mentale dans les cliniques des FC au Canada.
- On a adopté des protocoles normalisés d'évaluation et de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel, qui seront appliqués dans les établissements des FC et d'ACC.
- On a adopté une nouvelle approche fondée sur la preuve aux fins de l'administration des membres des FC qui souffrent d'une dépendance à l'alcool ou à d'autres drogues.

- Les FC ont mis en œuvre une meilleure méthode de dépistage post-déploiement en réponse à l'évolution et à l'augmentation de la sensibilisation aux troubles de santé survenant après le déploiement.

- Le Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines a dirigé le Groupe de travail sur le changement de culture des FC à l'égard de la santé mentale et fourni des évaluations et des conseils (par l'intermédiaire du conseiller en psychologie opérationnelle) relativement au climat organisationnel (aspects humains de l'efficacité opérationnelle) de la SFOR et de la FIAS.

### *Réforme des services de santé militaires*

Le MDN demeure résolu à mener à bien la réforme globale des services de santé militaires, appelée Rx2000, même si sa réalisation complète — à l'origine prévue pour mars 2007 — a été reportée à 2011 pour harmoniser les délais de mise en œuvre des initiatives de renouvellement en santé mentale et de renouvellement des soins primaires avec le calendrier du Projet de restructuration de l'infrastructure des services de santé, de façon à maximiser l'impact des dépenses par site et à perturber le moins possible la prestation des services.

### *Ressources humaines civiles*

#### *Maintien des effectifs, santé et mieux-être*

L'élaboration d'une stratégie de maintien des effectifs avance bien, de concert avec des initiatives connexes dans les secteurs de l'apprentissage et de la formation. Un Cadre de mieux-être a aussi été élaboré à l'intention du personnel civil, dans la foulée de la stratégie globale de conservation des effectifs, préparée au printemps de 2004 en vue de l'approbation du Ministère.



## Gestion optimisée des systèmes d'armes

Le concept de gestion optimisée des systèmes d'armes (GOSA) vise à cerner toutes les exigences du cycle de vie en matière de soutien d'un système d'arme et à déterminer le degré de soutien du MDN pour l'élément d'appui militaire et les entrepreneurs chargés de la maintenance. On trouvera des exemples de l'efficacité du concept à l'adresse suivante : [www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/pubddm/dpr2004/owsm\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/pubddm/dpr2004/owsm_f.asp).

## Gestion de l'ensemble du parc de l'Armée

L'Armée de terre a mis en œuvre les premiers stades du programme de gestion de son parc en vue de rationaliser les services de soutien. L'objectif ultime est que l'Armée de terre exerce un contrôle centralisé sur tous les parcs de véhicules et d'équipement, afin que l'appui aux opérations et à l'instruction soit optimal. La planification d'un examen sur les services de soutien de l'Armée de terre a été entamée dans le cadre de la Transformation de l'Armée. L'examen vise à élaborer un cadre de soutien optimal grâce auquel les missions seront soutenues par des organisations dûment préparées et formées, et un appui suffisant sera maintenu en garnison.

## Commandement maritime

La planification des activités du Commandement maritime (COMAR) était fondée en partie cette année sur le Modèle des extrants du COMAR, élaboré en 2003-2004 en tant que structure descendante commune permettant de planifier, d'exécuter et de mesurer les activités du COMAR de façon à optimiser l'emploi des ressources de la Force maritime et à faire la corrélation entre les activités de cette dernière et les résultats. Le Modèle des extrants du COMAR est conçu pour tenir compte des cadres et processus existants et émergents sous la direction du Chef d'état-major de la Défense, de ses chefs d'état-major des armées et de ses sous-ministres adjoints fonctionnels, ainsi que pour permettre l'élaboration d'une comptabilité et d'une gestion par activités plus détaillées. Du point de vue de la gestion annuelle, le Modèle des extrants du COMAR permet d'établir la consommation relative de ressources par résultat et, par conséquent, d'exercer une étroite surveillance de la consommation des ressources dans certains secteurs de résultats.

Une fois que le Modèle des extrants sera mis en œuvre intégralement, le COMAR disposera d'un outil complet de rétroaction : alignement, planification et exécution stratégiques, indicateurs de réussite, réaffectation des ressources et leçons retenues.

## Résultats et réalisations

### Ressources humaines militaires

#### Santé et mieux-être

À fin de déterminer l'ampleur des troubles de santé mentale dans les Forces canadiennes, Statistique Canada a procédé à une enquête exhaustive entre mai et décembre 2002. Les résultats ont été rendus publics en septembre 2003, et les données d'enquête ont été analysées puis intégrées à un programme que l'on vient d'approuver en vue de la prestation de services de santé mentale à l'échelle des Forces canadiennes. On a entamé une analyse plus approfondie des données, ainsi que des recherches en matière de prévention, de diagnostic, de traitement et de rétablissement des victimes de blessures psychologiques.



Soutien des forces

Le programme descripteur des ressources « Soutien des forces » est essentiel à notre capacité d'employer des forces militaires au Canada et à l'étranger. Dans cette optique, la Défense doit être en mesure de maintenir les effectifs, le matériel et les infrastructures nécessaires à l'exécution des tâches et des missions opérationnelles, de même que de répondre aux besoins opérationnels en temps opportun. Cette capacité englobe les mesures favorisant la santé et le bien-être des membres des FC, l'entretien de l'équipement, le soutien logistique des opérations et la gestion des biens immobiliers du MDN.

Résultats escomptés

L'aptitude à maintenir le personnel, à réparer et entretenir l'équipement, à assurer le soutien logistique des opérations et à maintenir l'infrastructure nécessaire aux opérations militaires fait partie intégrante de notre capacité de soutenir les forces. Ces aspects demeurent prioritaires aux fins de la soutenabilité des Forces canadiennes.

Dans cette optique, la Défense a continué d'améliorer sa capacité d'appuyer ses effectifs civils et les membres des FC grâce à la mise en oeuvre d'initiatives comme la Réforme des services de santé militaires et le Cadre de mieux-être. On a maintenu la capacité de conserver l'équipement et l'infrastructure par l'entremise des plans de réduction des infrastructures et d'approvisionnement national.

Les indicateurs de rendement associés à ce programme descripteur sont, entre autres, le respect des exigences en matière de soutien matériel et logistique, une gestion appropriée des biens immobiliers et le respect des exigences relatives à la santé et au mieux-être des membres des FC et du personnel du MDN. La réalisation des résultats escomptés a fait l'objet d'un suivi dans le cadre du processus ministériel de mesure du rendement.

Ressources

SOUTIEN DES FORCES : RESSOURCES CONSOMMÉES SANS LES RECETTES				
	Autorisation 2003-2004	Données réelles 2003-2004	Autorisation 2003-2004 sans le BPIEPC	Données réelles 2003-2004 sans le BPIEPC
Dépenses du Ministère (millions de dollars)	4 914,9 \$	4 796,4 \$	4 914,9 \$	4 796,4 \$
Dépenses en immobilisations (millions de dollars)	557,9 \$	494,6 \$	557,9 \$	494,6 \$
(comprises dans les dépenses du Ministère)				
Ressources humaines militaires (ETP)	21 854	22 316	21 854	22 316
Ressources humaines civiles (ETP)	13 435	13 790	13 435	13 790

Innovations en gestion

Pour appuyer le programme descripteur « Soutien des forces », le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) a obtenu des résultats en adoptant une pratique de gestion novatrice, la gestion optimisée des systèmes d'armes. L'Armée de terre a rationalisé les services de soutien dans le cadre du système de gestion de l'ensemble du parc de l'Armée (GEPa), tandis que la Force maritime a employé le Modèle des extrants du COMAR comme nouvel outil de planification des activités.





poursuivi sa collaboration avec ses partenaires de la défense et de la sécurité au Canada et à l'étranger, afin d'optimiser les investissements du secteur public en R et D et d'exploiter de nouveaux concepts et produits à l'appui des besoins technologiques et opérationnels de la Défense. On trouvera de plus amples renseignements concernant RDDC à la section 5.

#### *Acquisition d'immobilisations*

Plusieurs grands projets d'acquisition ont pu progresser grâce aux moyens novateurs que l'on a cherché à adopter, notamment dans le cadre de partenariats avec le secteur privé et d'autres pays. Ces initiatives ont permis de réduire les délais d'acquisition et de maintenir les risques au minimum, et ainsi de mettre en place plus rapidement l'équipement voulu à l'endroit voulu.

Voici quelques exemples :

- **Système de canon mobile** : Le MDN a rétréci le cycle d'acquisition en nouant un partenariat avec les États-Unis pour tirer parti d'une chaîne de production établie à l'intention de l'Armée américaine. Cette solution a également atténué les risques qu'entraîne normalement la mise en place d'équipement neuf.

- **Véhicule utilitaire léger à roues (VULR)** : Le SMA(Mat) n'a pas tardé à répondre à un besoin qui s'est présenté durant l'opération *Athena*. Il a modifié un contrat de manière à accélérer la livraison et à faire livrer les véhicules en Afghanistan plutôt qu'au Canada.

- **Besoins opérationnels imprévus** : À l'appui de l'opération *Athena* en Afghanistan, l'équipe du SMA(Mat) a rapidement obtenu des fonds et fait l'acquisition d'équipement – des véhicules aériens sans pilote et du matériel CBR – d'une valeur de plus de 58 millions de dollars en établissant l'ordre de priorité des travaux, en ayant recours à des méthodes d'achat accélérées et en réaffectant le personnel administratif du projet de manière à répondre aux besoins.

Durant l'année financière 2003-2004, les dépenses prévues pour les grands projets d'équipement se sont élevées à 89 p. 100 des dépenses totales en équipement.

On trouvera de plus amples renseignements concernant les grands projets d'équipement à la section 7.





Le JAG a augmenté ses cours de perfectionnement professionnel de 14 p. 100 au cours de l'année financière, en vue d'établir l'équipe d'avocats la plus efficace possible à l'appui de l'Équipe de la Défense. Durant la période visée par le rapport, 1 141 membres des FC ont suivi 65 cours portant sur la justice militaire et le droit des conflits armés. Le JAG a par ailleurs lancé un projet de création d'un groupe professionnel militaire parajuridique, dans l'intention d'affecter des techniciens juridiques aux côtés des avocats militaires de manière à relever l'accessibilité, la rentabilité et l'efficacité de ces spécialistes en milieu opérationnel.

En avril 2003, le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) a lancé le Programme de continuité du leadership du Groupe des matériels à l'intention des échelons les plus aptes à servir de tremplin aux postes de direction (c.-à-d., EX moins 1, moins 2 et moins 3). Le programme fournit à des cadres intermédiaires l'occasion d'acquiescer les compétences voulues pour accéder aux postes de direction. Sur 36 candidats, 13 ont été retenus et l'on a élaboré des plans de formation à leur intention. Leur formation a commencé au printemps 2004.

### *Initiatives d'apprentissage civilo-militaires*

**Réseau d'apprentissage de la Défense :** Les groupes RH-Civ et RH-Mil se sont engagés à moderniser les méthodes d'enseignement afin que des cours et possibilités d'apprentissage soient accessibles à tous les membres de l'Équipe de la Défense, peu importe leur lieu de travail ou leur quart de service. On a lancé en 2001 le projet de Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD) qui met en place la technologie favorisant un climat d'apprentissage continu à la Défense.

En mai 2003, l'équipe de ce réseau a lancé avec succès son système pilote de gestion de l'apprentissage, grâce auquel des cours sont offerts en ligne. En juin 2003, on a ouvert le sixième Centre d'apprentissage et de carrières du RAD à Kingston, en Ontario. Une bonne partie des cours que l'on élabore en ce moment se fonde sur les technologies d'apprentissage à distance.

Voici d'autres initiatives conjointes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel :

- S'engager à moderniser les modes d'enseignement afin que des cours et d'autres possibilités d'apprentissage soient accessibles à tous les membres des FC et du personnel de la Défense et ce, peu importe leur lieu et leurs heures de service;
- Revoir la prestation de la formation et du perfectionnement professionnel offerts dans le domaine des affaires publiques aux membres des FC et du personnel de la Défense. Cet examen a permis de mener à bien une analyse des groupes professionnels qui servira de point de départ à des examens plus approfondis de la prestation des cours en AP.

### *Recherche et développement pour la défense Canada*

RDDC a exercé un rôle important en appuyant la transformation du MDN et des FC parallèlement à l'évolution du contexte de la sécurité et de la défense. Outre ses travaux de recherche et de développement visant à moderniser les capacités de défense, RDDC a fourni des conseils de nature scientifique et technologique pour étayer des décisions relatives à la politique de défense, à la mise sur pied des forces, aux approvisionnements, à la doctrine et aux concepts opérationnels. RDDC a également soutenu les plus vastes objectifs du gouvernement en matière d'économie et de commercialisation en faisant participer le secteur privé à la prestation des sciences et de la technologie.

RDDC a offert des évaluations, des analyses et des conseils sur les technologies favorisant la transformation qui seront employées à la Défense au cours des dix prochaines années. RDDC a aussi examiné un éventail de technologies dont les effets de désorganisation sont minimes, dans l'intention d'accroître les capacités des FC et de réduire les risques de surprise lors des opérations à venir. RDDC a



Ressources humaines civiles

Recrutement

Un cadre pluriannuel de recrutement du Ministère a été élaboré au printemps 2003 à cause des pénuries relevées dans des spécialités indispensables du personnel civil. On a entrepris la mise en œuvre de stratégies liées à quatre groupes : Gestion des systèmes d'ordinateur (CS), Génie (EN), Achats et approvisionnements (PG) et Réparation des navires (SR). On a en outre reconnu que le groupe Manœuvres et hommes de métier (GL) et celui des Officiers de navire (SO) seront les prochains groupes dont il faudra combler les pénuries. Des analyses ultérieures pourront porter sur d'autres groupes essentiels, dans la mesure où les fonds seront disponibles.

RESSOURCES HUMAINES CIVILES : RECRUTEMENT ET DÉPARTS					
Source : Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)					
Recrutement		Taux de départ			
Prévisions 2003-2004	820	4,1 %	4,7 %	5 %	5,8 %
Données réelles 2003-2004	801				
Projections 2004-2005	923				
Projections 2005-2006	1 071				
Projections 2006-2007	1 200				6,5 %

*Apprentissage et perfectionnement professionnel*  
Suivent les principales réalisations en matière d'apprentissage et de perfectionnement :

- Etablissement d'un cadre stratégique d'apprentissage et de perfectionnement professionnel du MDN à l'intention des civils;
- Publication d'une politique du MDN sur la formation continue et le perfectionnement professionnel;
- Approbation du Programme de perfectionnement des compétences en leadership du MDN à l'intention des cadres supérieurs
- Evaluation et suivi de l'apprentissage du personnel civil, en fait d'investissements et de participation;
- Approbation de la voie à suivre en planification de la relève pour l'effectif de gestion du personnel civil du Ministère. On a aussi procédé à un examen des programmes de perfectionnement de la gestion. Les principaux éléments du futur programme, qui sera vraisemblablement en place d'ici le printemps 2007, seront la gestion des postes de direction à combler et l'examen des objectifs d'Équité en matière d'emploi.

Plusieurs groupes ont pris leurs propres initiatives de formation et de perfectionnement spécialisés.

Le JAG étant responsable de la formation des avocats militaires, est un créateur d'effets très spécialisés des FC. Il doit notamment recruter des avocats compétents pour la Force régulière et la Réserve, admettre des officiers d'autres groupes professionnels au programme de formation juridique militaire, de même que choisir les militaires qui poursuivront des études supérieures ou suivront des cours de perfectionnement professionnel. Il doit aussi établir les groupes professionnels militaires et les descriptions de spécialités des avocats militaires, ainsi que concevoir et offrir des cours de sensibilisation à l'éthique destinés à tous les membres de la Branche. Au 31 mars 2004, la Branche des services juridiques avait comblé dans une proportion de 97,8 p. 100 les pénuries de personnel et le manque d'expérience relevés les années antérieures.

Le Groupe de publicité du SMA(AP), un important outil de communication externe du MDN et des FC, appuie les efforts de recrutement déployés par les FC. Au cours de l'année, des campagnes ont permis d'annoncer plus d'une centaine de possibilités d'emplois à temps plein et à temps partiel par toute une gamme de moyens : médias locaux, régionaux et nationaux dont les cinémas, la télévision, la radio, des journaux, Internet et divers moyens extérieurs comme des panneaux-réclames, des affiches, des bandes de patinoires et des services de transport en commun. La publicité a fortement contribué à la réalisation des objectifs de recrutement des FC en 2003-2004.

#### *Autres initiatives et outils*

#### *Cadre de l'instruction et des opérations de l'Armée de terre*

Le Cadre de l'instruction et des opérations de l'Armée de terre (CIOAT) est un précieux instrument de planification qui facilite la mise sur pied des forces en vue du lancement de missions déléguées comme l'opération *Athena*. On s'attend que le CIOAT se transforme en un plan de préparation géré de façon à assurer la synchronisation de toutes les activités d'envergure associées au premier horizon de l'Armée de terre (de un à cinq ans) et à simplifier le développement des forces en vue des futures opérations des FC.

Le système de compte rendu sur l'état de préparation opérationnelle de l'Armée de terre a beaucoup servi à la planification de contingences à bref préavis comme l'opération *Halo*. On y apportera des ajustements pour simplifier la mise sur pied des forces en procurant aux commandants et aux effectifs à tous les échelons une vue d'ensemble continue améliorée de l'état de préparation de la Force terrestre.

#### *Centre d'études sur la sécurité nationale*

L'Académie canadienne de la Défense a accepté un document de conception sur des solutions possibles à la difficulté de remettre sur pied le Centre d'études sur la sécurité nationale. D'ici à ce que ces solutions soient adoptées, cependant, on a augmenté le nombre et le niveau des enseignants au Collège des Forces canadiennes afin que les programmes sur la sécurité nationale puissent y être offerts. Parallèlement, on a élargi la participation au séminaire d'études sur la sécurité nationale de manière à intégrer un nombre appréciable de stagiaires supplémentaires qui ne sont ni membres des FC ni membres du personnel de la Défense nationale ou qui, dans certains cas, ne font pas partie d'un établissement gouvernemental. L'Académie canadienne de la Défense a également conclu un accord de coopération pour l'élaboration et la présentation de cours sur la sécurité semblables à ceux autrefois mis en œuvre pour le compte du Conseil du Trésor.

#### *Enquête sur le climat et les attitudes de l'organisation*

Le SMA(RH-MII) a élaboré et promu un instrument de diagnostic et un programme connexe visant à évaluer le climat de l'organisation. Ce programme de formation, de même que l'enquête PULSE (Profil du leadership, de la satisfaction et de l'efficacité des unités) qu'il englobe, procure aux officiers de sélection du personnel des bases et des escadres des moyens de consulter l'organisation. L'enquête permanente sur les attitudes a été élaborée par le Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines pour que les dirigeants supérieurs disposent d'un outil d'évaluation des attitudes et des opinions des membres de l'organisation en ce qui concerne les questions qui touchent ou risquent de toucher bientôt leur vie professionnelle et personnelle. Cette enquête sera mise en œuvre au cours de l'année financière 2004-2005.







- plusieurs Centres de recrutement des FC ont été réinstallés à des endroits plus visibles, et l'on s'attend qu'ils augmentent en efficacité. On a en effet ouvert de nouveaux détachements des CRFC à Barrie, Oshawa, Kitchener et Mississauga en Ontario; à Sept-Îles, au Québec; ainsi qu'à Moncton et à Saint-Jean au Nouveau-Brunswick;

- une nouvelle version électronique du test d'aptitude des Forces canadiennes a été mise en place dans tous les Centres de recrutement des FC et dans les plus importants détachements des CRFC;
- on a mis sur pied un bureau national de coordination de l'attraction afin que le GRFC comprenne mieux les enjeux de l'attraction de candidats à l'échelle nationale et pour aider le GRFC à communiquer ces enjeux au SMA(AP). Voici les principales réalisations à ce jour :
  - chaque agent de recrutement est muni d'un ordinateur portable qui renferme des présentations standard et des renseignements sur les métiers et professions;
  - on a créé des CD-ROM comportant une interface utilisateur intéressante, qui offrent des renseignements sur des sujets comme les femmes dans les FC, le génie, les normes d'aptitude physique et les exigences de l'entraînement, ainsi que de l'information sur tous les groupes professionnels militaires.

À l'automne 2003, soucieux d'accroître l'efficacité, le GRFC a installé dans tous ses centres et détachements un nouveau Système de dossiers électroniques des candidats possibles. Ce système permet d'ajouter et de compiler, dans une base de données commune, tous les renseignements (tels les lettres de recommandation, relevés de notes, etc.) transmis par les candidats.

Taux de succès : RECRUTEMENT EXTERNE					
	Objectif du PSR 2003-2004	Recrutement réel 2003-2004	Taux de succès	Recrutement projeté 2004-2005	Recrutement projeté 2005-2006
Militaires du rang	3 409	3 309	97 %	3 620	3 558
Officiers	1 031	954	93 %	989	897
Effectifs réunis	4 440	4 263	96 %	4 609	4 455

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)

### Recrutement interne

Le GRFC est responsable non seulement du recrutement externe, mais aussi du recrutement interne, qui englobe les mutations volontaires et les reclassements obligatoires. Le recrutement à l'intérieur permet aux FC de doter en personnel plusieurs postes difficiles à combler et ce, sans dépasser le plafond salarial; par contre, il a pour effet d'augmenter les besoins d'instruction.

L'objectif de recrutement en service étant fixé à 983 dans le Plan stratégique de recrutement (PSR), le SMA(RH-MII) a effectué 1 225 reclassements, ce qui équivaut à un taux de succès de 125 p. 100 pour l'année financière 2003-2004. Même s'il n'a pas réussi à atteindre tous ses objectifs de recrutement externe, le GRFC a amélioré la répartition des groupes professionnels dans les FC.

L'écart entre les effectifs et les besoins en personnel a fait l'objet d'évaluations constantes durant la période visée. Selon les examens trimestriels, cet écart est passé de 4,19 p. 100 durant l'année financière 2002-2003 à 3,84 p. 100 en 2003-2004. L'effectif qualifié en activité (EQA) a atteint un sommet à 53 164 militaires, soit 0,4 p. 100 de plus que le total prévu. Le taux de recrutement de la Force régulière a atteint 4 263 personnes, ou 96 p. 100 de l'objectif, et l'attrition totale de la Force régulière s'élève à 3 953, ce qui équivaut 93,9 p. 100 du taux prévu.





## Innovations en gestion

### *Accorder la priorité aux gens*

Le ministre de la Défense nationale, le MDN, les FC et les organisations du portefeuille de la Défense ont classé le fait d'« accorder la priorité aux gens » parmi les priorités organisationnelles de l'année financière 2003-2004. De nombreuses initiatives visent à honorer cet engagement, dont la Transformation du système des ressources humaines militaires, le projet de Modernisation des RH civiles et les nombreuses activités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.

### **Ressources humaines militaires**

Le projet de Transformation du système des ressources humaines militaires a été lancé par suite de l'approbation, par le Conseil des Forces armées, de nouvelles responsabilités et de nouveaux pouvoirs pour le SMA(RH-Mil). Une fois achevées l'élaboration du processus du système des RH et la définition des problèmes connexes, on a entrepris l'optimisation du système et des processus des RH. Des progrès considérables ont été accomplis, notamment en ce qui touche la génération d'effets, la gestion des carrières et la structure professionnelle militaire. On trouvera de plus amples renseignements sur ces initiatives dans les paragraphes qui suivent.

### *Recrutement externe*

Le SMA(RH-Mil) a renforcé la capacité des FC de recruter et de conserver des effectifs. En octobre 2003, le Groupe du recrutement des FC (GRFC) a publié un rapport exhaustif concernant la structure optimale de dotation en personnel des centres de recrutement, détachements de recrutement et bureaux de recrutement. Les conclusions et recommandations énoncées dans son rapport se fondent sur les besoins de recrutement à long terme des FC, les statistiques et tendances démographiques d'aujourd'hui et de l'avenir, de même que sur la difficulté de recruter du personnel compétent dans un marché de l'emploi extrêmement concurrentiel et dynamique. Les recommandations se fondent également sur le processus actuel d'administration des demandes des candidats et sur l'ampleur du travail que ce processus exige.

Grâce aux mesures prises afin de rationaliser le recrutement, le système est relativement bien adapté, pertinent et efficace. En dépit de ces efforts, les délais de traitement des demandes demeurent un élément incontournable pour un certain nombre de candidats dont le dossier comporte des problèmes de santé non réglés ou des questions de sécurité qui exigent plus que la vérification habituelle des antécédents et pour ceux dont l'enrôlement doit être retardé en fonction de la disponibilité des cours. Durant l'année financière 2003-2004, le SMA(RH-Mil) a examiné ses politiques et procédés électroniques en vue d'accélérer et de rationaliser le recrutement.

Voici quelques exemples des réformes en matière de recrutement :

- le GRFC a assoupli sa politique d'enrôlement afin d'accorder plus de valeur à l'instruction et à l'expérience acquises par les anciens membres des FC;
- la sélection est en avance de trois à six mois sur les enrôlements prévus;
- on a amélioré le traitement des demandes en adoptant un nouveau formulaire de demande et apporté des modifications importantes au Système de gestion de l'information sur le recrutement des Forces canadiennes;

Le programme descripteur des ressources « Développement des forces » a permis de doter la Défense des cadres d'effectifs et des structures matérielles et organisationnelles nécessaires à la réalisation de sa mission. Voici en quoi il consiste :

- recrutement, instruction et déploiement de forces maritimes, terrestres et aériennes aptes au combat; respect des seuils de préparation nécessaires à la mise sur pied des forces, c'est-à-dire recrutement, instruction, maintien en poste, modernisation de l'équipement et mobilisation.

La capacité de recruter, d'instruire et de conserver du personnel, et de veiller à ce que la culture de la Défense témoigne des valeurs et des attentes de la population canadienne, est indispensable à la réalisation de la mission de la Défense. La capacité de cerner les besoins en équipement et de mettre au point, de mettre à l'essai et d'acquiescer du matériel est tout aussi importante. Les activités découlant du programme descripteur « Développement des forces » reflètent l'importance que la Défense accorde à l'établissement d'une équipe civile et militaire qui soit professionnelle, efficace et soutenable.

De nouveaux projets d'investissement et contrats d'acquisition ont été approuvés afin d'appuyer les FC dans leurs tâches. Un Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC) a été élaboré. Il s'agit d'un élément important des mesures prises par la Défense afin d'améliorer la planification des capacités à long terme et l'investissement dans les ressources en en rehaussant l'aspect stratégique, descendant et global. Alors que la première version du PSIC ne comportait qu'une annexe sur l'équipement, on a intégré l'élaboration d'autres annexes, portant notamment sur des investissements planifiés en sciences et technologie, l'infrastructure et l'environnement, les ressources humaines, l'élaboration de concepts, l'expérimentation, l'instruction et le soutien.

Les indicateurs de rendement associés à ce programme descripteur sont, entre autres, le respect des seuils de préparation liés à la mise sur pied des forces, l'ampleur du recrutement, de l'instruction, de l'emploi et de la modernisation; ainsi que la capacité de mobilisation.

La réalisation des résultats escomptés a fait l'objet d'un suivi dans le cadre du processus ministériel de

## Resources

Les postes équivalents à temps plein (ETP) du MDN et des FC sont indiqués par programme descripteur des ressources à la section 7 du rapport.



notamment enlevé des débris en vue du rétablissement des services essentiels et porté secours à certaines personnes forcées d'évacuer les lieux.

Afin de garantir des secours humanitaires en zone de déploiement, le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) a organisé des séances de travail qui ont permis de réunir les officiers d'état-major du Quartier général du Groupe des services de santé des FC et du Projet d'amélioration de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) pour examiner les capacités existantes du peloton de soins médicaux de l'équipe DART et formuler des recommandations propres à assurer la capacité de déploiement et le maintien en puissance des éléments de soins médicaux de cette équipe<sup>5</sup>.

### ***Recherche et sauvetage***

Durant l'année civile 2003, les FC ont répondu à 1 121 incidents aéronautiques, maritimes et humanitaires de recherche et de sauvetage sur 7 499 cas coordonnés par l'entremise des Centres conjoints de coordination de sauvetage des Forces canadiennes et de la Garde côtière canadienne. Pour obtenir des précisions sur les activités de recherche et de sauvetage au Canada, voir la rubrique portant sur le Programme national de recherche et de sauvetage à la section 5.

### ***Aide aux autorités civiles***

Le ministère de la Défense nationale n'a reçu aucune demande d'aide au pouvoir civil au cours de l'année financière 2003-2004.

### ***Soutien d'événements internationaux d'envergure***

À la demande des ministères du Patrimoine canadien, des Affaires étrangères et des Anciens combattants, les FC ont fourni les services ci-après :

- aérotransport et soutien logistique lors de
  - la visite du Président de la France en août 2003,
  - l'enterrement du très honorable Robert Stanfield;
- contingents, gardes d'honneur et corps de musique à l'occasion de
  - la semaine des anciens combattants et du jour du Souvenir,
  - l'inauguration du monument commémoratif de la guerre de Corée,
  - la fête du Canada,
  - l'ouverture du Parlement et du discours du Trône,
  - l'accueil au Canada de chefs d'États et de gouvernements étrangers.

Bref, le programme descripteur « Exécution des opérations » a permis de relever de manière efficace les missions confiées, aux lieux et aux moments voulus, grâce à l'utilisation de la gamme complète des ressources militaires des FC, tant en matériel qu'en personnel.

<sup>5</sup> Selon la tâche de la Défense DT 2-3-1639 portant sur les secours humanitaires, les services médicaux de l'équipe DART doivent pouvoir se déployer n'importe où dans le monde dans un délai de 48 heures.





La sécurité maritime a fait l'objet d'un forum binationnel, coordonné par le Groupe de planification binationnel (GPB). Pour la première fois, le QGDN et le Commandement du Nord des États-Unis ont échangé régulièrement entre eux des renseignements concernant les navires d'intérêt pour le Canada autant que pour les États-Unis, ce qui a resserré la coopération entre les quartiers généraux et ouvert la voie d'une plus grande coordination de la défense. Le GPB a aussi coordonné des activités semblables à l'échelle nationale à l'appui de la gestion des situations d'urgence, qui ont donné lieu à la modification du Plan de sécurité générale canado-américain et à la création du Plan canado-américain d'assistance civile.

En plus des initiatives du GPB, les FC ont reçu la mission, par le biais de la politique de sécurité nationale, d'accroître sa présence dans les océans entourant le Canada. Le ministre de la DN a été nommé ministre responsable de la coordination des interventions en mer en réponse à une menace maritime ou au développement d'une crise dans notre zone économique exclusive. Par conséquent, le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) élabore actuellement un cadre de coordination maritime avec la GCC et la GRC pour appuyer la mission en matière de sécurité maritime. Afin de faciliter cette coordination, le CEMFM élaborera, mettra en place et dirigera les centres des opérations de sécurité maritime (COSM) situés à Halifax et à Esquimalt. Cette initiative interministérielle porte principalement sur l'accroissement de la capacité du gouvernement à gérer des situations multidimensionnelles relatives aux approches maritimes du Canada.

Les FC ont secondé Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPC) en aidant la Gendarmerie royale du Canada à mener l'opération *Sabot*, la mission annuelle de la GRC visant à éradiquer la marijuana. Cette année, la GRC a saisi 103 000 plants et effectué 36 arrestations, des résultats de 83 p. 100 supérieurs à ceux de 2002-2003. Les FC ont aussi répondu à cinq autres demandes de la GRC, qui sollicitait leur appui pour la lutte contre le trafic des drogues. Elles ont fourni des navires d'escorte et du personnel de sécurité à l'intention des sous-marins à propulsion nucléaire de la marine américaine qui ont fait escale dans les ports de la côte ouest.

Les responsables des services de santé de l'Ontario ont eu à surmonter un défi de taille au printemps 2003 lors de l'épidémie du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) qui a frappé la région de Toronto et de Vancouver. À la demande de l'organisme ontarien de gestion des urgences, les FC ont détaché des membres du personnel des services de santé qui ont participé au contrôle de l'éclosion. Recherche et Développement pour la défense Canada a offert l'aide de scientifiques experts qui ont pris des échantillons d'air ambiant dans les hôpitaux de Toronto.

Devant la possibilité d'une flambée d'encéphalite bovine spongiforme (EBS ou maladie de la vache folle), l'Agence canadienne d'inspection des aliments a demandé que les FC transportent de toute urgence par avion des échantillons de tissus pour fins d'analyse en laboratoire.

L'été 2003 a été l'un des pires de l'histoire en ce qui touche les incendies de forêt. Plus de 2 600 soldats, matelots et aviateurs, dont quelque 900 Réservistes, se sont déployés en Colombie-Britannique à la bordure des zones touchées de Barrière-McLure, du parc du mont Okanagan, du lac Vaseux, de McGillivray et de Kuskanook.

En août 2003, l'Ontario a subi une importante panne de courant qui s'est répercutée sur une bonne partie de l'est de l'Amérique du Nord. La province de l'Ontario a fait appel aux FC surtout pour obtenir des générateurs électriques.

En septembre 2003, l'ouragan Juan a causé des dommages considérables dans la municipalité régionale de Halifax. Quelque 1 130 membres des FC, dont environ 400 Réservistes, ont prêté main-forte à l'Organisation des mesures d'urgence de la Nouvelle-Écosse et à la municipalité de Halifax. Ils ont





Protection civile Canada, les FC continueront d'explorer les possibilités de placements de militaires à l'extérieur de la Défense.

En novembre 2003, la Défense a mis en activité le Centre d'expérimentation des FC à l'appui de la transformation des FC. Un bureau du Programme interarmées de véhicule aérien sans pilote sera établi en septembre 2004 dans cette même perspective de transformation.

#### *Missions de contrôle et de vérification des armements des Forces canadiennes*

Le Canada est signataire de nombreux traités, accords et conventions sur le contrôle des armements et le désarmement. Ce sont notamment des accords sur le contrôle des armes conventionnelles tels le *Traité sur les forces armées conventionnelles* en Europe, le Document de Vienne publié en 1999, le *Traité Ciel ouvert* et le *Traité d'Ottawa* sur les mines antipersonnel, ainsi que des ententes visant à limiter la prolifération des armes de destruction massive comme le *Traité de non-prolifération des armes nucléaires*, la Convention sur les armes chimiques et la Convention sur les armes biologiques et toxiques. Le Canada participe également à des initiatives de contre-prolifération, dont le Groupe d'Australie, le Régime de contrôle de la technologie relative aux missiles, le Groupe des exportateurs nucléaires et l'Initiative de sécurité contre la prolifération.

Les Forces canadiennes ont joué un rôle dans une gamme d'opérations, conformément aux obligations politiques et juridiques du Canada découlant de ces accords. Voici en quoi consistaient ces missions :

- inspections terrestres et aériennes et déploiement d'équipes d'évaluation et d'observation en Europe centrale, en Europe de l'Est, en Russie, dans le sud du Caucase et dans les anciennes républiques soviétiques de l'Asie centrale;

- accompagnement d'équipes internationales d'inspection au Canada;

- opérations navales à l'appui de la contre-prolifération dans le golfe Arabo-Persique et dans l'océan Pacifique.

Pour obtenir des précisions sur les missions de contrôle et de vérification des armements, consultez le site [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/armCont\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2004/armCont_f.asp).

### *Opérations continentales et nationales*

#### *Surveillance et contrôle du territoire canadien*

En tant que partenaire du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), le Canada a continué d'exercer ses responsabilités relativement à la mission traditionnelle de surveillance et de contrôle aérospatiaux du NORAD. La surveillance de l'Arctique et des zones côtières a été un aspect important de cette mission.

Le NORAD défend l'Amérique du Nord contre les menaces aériennes dans le cadre de l'opération *Noble Eagle*. À la grandeur des États-Unis et du Canada, on reste constamment en alerte et des chasseurs armés effectuent des patrouilles aériennes de combat ainsi que des aéronaves équipés d'AWACS exercent une surveillance constante et maintiennent l'état d'alerte, en travaillant de concert pour repérer et intercepter des appareils suspects. Depuis le 11 septembre 2001, les aéronaves affectées à l'opération *Noble Eagle* ont effectué plus de 30 000 sorties afin de prévenir et d'empêcher des attentats terroristes et de défendre le Canada à cet effet. Ils ont dévié de leur trajectoire de patrouille plus de 1 700 fois en réaction à des menaces potentielles.



Le lieutenant-général Rick Hillier a pris le commandement de la FIAS, probablement le plus important poste de commandement international à revenir à un Canadien depuis la crise de Suez en 1956. D'autres membres des FC se sont déployés en Bosnie-Herzégovine dans le cadre de l'opération *Palladium*, la contribution du Canada aux mesures prises par l'OTAN afin de rétablir la sécurité et la stabilité dans cette région des Balkans. Certains députés ont eu l'occasion de se rendre sur place en novembre 2003 et de constater la précieuse contribution de nos soldats engagés dans cette mission. En mars 2004, le Canada a envoyé environ 500 membres des FC renforcer la Force multinationale interimaire (FIM) dirigée par les États-Unis en Haïti, à laquelle prennent part des soldats de la France et du Chili ainsi que des militaires américains et canadiens. L'apport du Canada à l'opération *Halo* en Haïti équivaut à un groupe-compagnie d'infanterie et un détachement de six hélicoptères CH-146 *Griffon*. D'autres organismes de la Défense ont apporté un soutien précieux lors d'opérations internationales. Le JAG a affecté 32 avocats militaires — un nombre record, équivalant au quart des effectifs de la Branche des services juridiques — à des missions et des exercices opérationnels au cours de l'année financière 2003-2004. Ce rythme d'activité était attendu, vu l'accroissement de la demande de services juridiques opérationnels au cours des deux années antérieures. Dans cette optique, le JAG a augmenté la proportion d'avocats militaires formés pour le milieu opérationnel à 67 p. 100 durant la période faisant l'objet du présent rapport.

Le Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA[AP]) a soutenu les opérations des FC en faisant participer les intervenants et en sensibilisant le public à l'apport de la Défense à la sécurité de la population canadienne, à la sécurité du continent et à la stabilité internationale. Un parfait exemple a été le lancement de la stratégie de communication « 3-D » (diplomatie, développement et défense) concernant l'Afghanistan, directement à l'appui de l'opération *Athena*. Le SMA[AP] a aussi mené à bien un programme d'intégration de journalistes à Kaboul qui a connu beaucoup de succès. Selon la rétroaction des participants, venant d'agences de presse comme le réseau anglais de la Société Radio-Canada, la Presse canadienne, CanWest et CTV, ce programme augure bien pour les futurs efforts d'intégration. L'appui et la collaboration de l'équipe du SMA[AP] se sont étendus à des ministères et des organismes de l'extérieur de la Défense, principalement Affaires étrangères Canada et l'Agence canadienne de développement international, ainsi qu'à l'OTAN et à la FIAS en Afghanistan. Le MDN a ainsi exercé un rôle direct dans la participation des FC à la stabilisation interne de l'Afghanistan et, par le fait même, collaboré à la réalisation des engagements internationaux du gouvernement du Canada.

### *Le nouveau contexte de sécurité*

La Défense a réagi au nouveau contexte de la sécurité en rehaussant ses capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et de développement et d'intervention d'urgence. En septembre 2003, une nouvelle compagnie à double usage de défense nucléaire, biologique et chimique (DNBC) a réalisé un premier banc d'essai en mettant au point la capacité de soutenir les opérations des FC et les premiers intervenants civils. En juillet 2003, dans la foulée d'autres grandes initiatives de transformation, le Projet de capacité de fusion de l'information et du renseignement interarmées a donné naissance à une équipe stratégique d'atténuation des risques, chargée de définir et de développer les capacités des FC en matière de données.

Pour améliorer l'interopérabilité et l'échange d'information, les FC ont étendu leur Programme d'officier de liaison et de détachement à d'autres ministères, en mettant l'accent sur les directions de la sécurité et du renseignement. Étant donné la réorganisation du Bureau du Conseil privé, la nomination du tout premier conseiller pour la sécurité nationale du Canada et la création de Sécurité publique et



## Programmes descripteurs des ressources

### Exécution des opérations

La capacité d'exécuter des opérations avec efficacité au Canada et dans le monde a été réalisée grâce à des forces maritimes, terrestres et aériennes efficaces et professionnelles, soutenues sur la scène internationale autant qu'à l'échelle nationale par de nombreux partenaires et organismes. Leurs activités comportaient des missions internationales menées à bien en collaboration avec des forces de l'OTAN et des Nations Unies, des opérations continentales par le biais du NORAD, ainsi que des opérations nationales comme la surveillance et le contrôle du territoire du Canada.

### Résultats escomptés

Le résultat stratégique de l'exécution des opérations est l'emploi de la gamme des capacités militaires requises pour accomplir les missions confiées, et ce, au moment et à l'endroit indiqués.

Les indicateurs de rendement de ce programme descripteur sont notamment le respect des seuils de préparation, le respect des obligations internationales et nationales, ainsi que le respect des exigences en fait de capacités. Les FC devaient également pouvoir se déployer et soutenir les opérations.

### Ressources

EXÉCUTION DES OPÉRATIONS : RESSOURCES CONSOMMÉES SANS LES RECETTES					
	AUTORISATION 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	AUTORISATION SANS LE BPTEPC 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES SANS LE BPTEPC 2003-2004	
Dépenses du Ministère (millions de dollars)	5 121,2 \$	4 756,6 \$	4 921,2 \$	4 640,0 \$	
Dépenses en immobilisations (millions de dollars)	1 086,4 \$	968,8 \$	1 086,4 \$	968,8 \$	
(comprises dans les dépenses du Ministère)					
Ressources humaines militaires (ETP)	19 810	18 898	19 810	18 898	
Ressources humaines civiles (ETP)	398	421	398	421	

### Résultats et réalisations

### Opérations internationales

La Défense a pour mission de protéger le Canada, de défendre l'Amérique du Nord en coopération avec les E.-U. et de collaborer à la paix et à la sécurité dans le monde.

En août 2003, le Canada a lancé l'opération *Athena* lors du déploiement d'un groupe-bataillon d'infanterie et de l'établissement d'un quartier général de brigade à Kaboul, la capitale de l'Afghanistan, ce qui a constitué le fondement du mandat de l'ONU, la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) sous la direction de l'OTAN. Par ailleurs, un détachement d'aérotransport tactique affecté à l'origine dans la région du golfe Arabo-Persique dans le cadre de l'opération *Apollo* a été réaffecté pour appuyer le nouveau contingent canadien à Kaboul. Le déploiement en Afghanistan de plus de 2 000 membres des FC est devenu le plus important déploiement militaire du Canada depuis la guerre de Corée et l'une des plus imposantes contributions nationales à la FIAS. En février 2004, le





## Liens entre les priorités du ministère de la Défense nationale et les programmes descripteurs des ressources

Le tableau qui suit donne un aperçu de la corrélation entre les priorités du ministère de la Défense nationale, énoncées à la section 3, et les programmes descripteurs des ressources. L'établissement de ces liens permet de voir à ce que l'information de haut niveau sur la mesure du rendement et les ressources liées aux priorités du Ministère et aux initiatives connexes soient transmises par le truchement des programmes descripteurs des ressources.

PRIORITÉS MINISTÉRIELLES ET INITIATIVES CONNEXES POUR 2003-2004						PROGRAMMES DESCRIPTEURS				
						Exécution des opérations	Développement des forces	Soutien des forces	Commandement et contrôle	Politiques et stratégies du Ministère

Participer à la coalition internationale contre le terrorisme	◆	◆	◆	◆	◆					
Accroître les capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et de développement et d'intervention en cas d'urgence	◆	◆	◆							
Jouer un rôle de chef de file national en matière de protection des infrastructures essentielles et de gestion efficace des situations d'urgence <sup>4</sup>										◆

Accroître la capacité de recruter du personnel et de le maintenir en poste		◆								
Développer davantage les programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel			◆							◆
Mener à bien les réformes du système de soins de santé militaire				◆						
Améliorer la gestion des ressources humaines			◆	◆						◆
Accroître la diversité et faire la promotion du sentiment d'appartenance										◆

Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité										
Accélérer la transformation de la Défense	◆	◆	◆	◆	◆					◆
Rehausser la capacité de collaborer à des opérations conjointes et multinationales	◆	◆	◆	◆	◆					
Examiner les plans d'investissement et d'acquisition en matière de capacités			◆							
Faire avancer des projets d'immobilisation essentiels			◆	◆	◆					
Se préparer à un examen de la politique de défense du Canada, suivant les directives du gouvernement	◆	◆	◆	◆	◆					◆

Optimiser les ressources et maximiser l'efficacité des activités de gestion										
Promouvoir la modernisation de la gestion	◆		◆							◆
Mettre en oeuvre une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure administrative								◆	◆	
Améliorer les communications internes										◆

Améliorer les relations										
Consolidier les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord	◆	◆	◆						◆	◆
Favoriser d'autres relations internationales de défense et de sécurité importantes			◆							◆
Élargir les partenariats stratégiques avec les autres ordres de gouvernement au Canada et avec le secteur privé								◆		
Améliorer les communications externes										◆

<sup>4</sup> Cette tâche incombaît au BPIEPC, qui a été amalgamé à Sécurité publique et Protection civile Canada lors de sa création en décembre 2003.





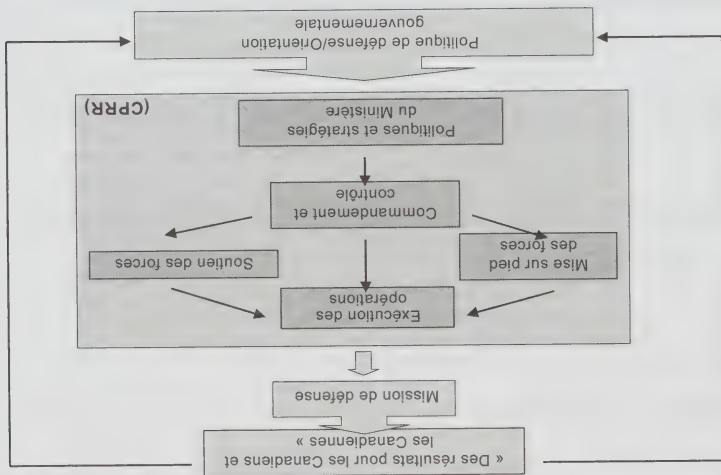
## Section 4 : Rendement du Ministère

### Cadre de gestion

#### Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation

Le ministère de la Défense nationale assure la prestation de ses services dans le cadre de cinq programmes descripteurs de ressources<sup>3</sup> : Exécution des opérations, Soutien des forces, Développement des forces, Commandement et Politiques et stratégies. Les programmes descripteurs équivalaient aux principales fonctions qu'accomplissent le MDN, les FC et les autres organismes de la Défense afin de mener à bien la mission de la Défense et d'atteindre les résultats attendus par la population canadienne. Les données sur le rendement du présent rapport sont structurées par programme descripteur des ressources, de manière à préciser la corrélation entre les ressources et les résultats. Le diagramme qui suit illustre les liens entre les programmes descripteurs des ressources du Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) de la Défense.

#### Liens stratégiques entre les programmes descripteurs des ressources



Le CPRR (programmes descripteurs de ressources), exécuté dans le contexte du Plan de la Défense (anciennement le Plan de la Défense et Guide de planification de la Défense, que l'on peut consulter à l'adresse [http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Main\\_F.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Main_F.asp)), constitue le plan d'activités interne du MDN et des FC pour l'année financière en cours et sert de guide de planification pour les trois prochaines années. Il énonce les tâches et les initiatives qui incombent aux hauts dirigeants, décrit les priorités latérales, illustre la structure de haut niveau de la force et précise les allocations de ressources. Pour obtenir des renseignements détaillés sur le CPRR, il suffit de se rendre au site [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/-praso1\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/-praso1_f.asp).

Les cinq programmes descripteurs des ressources sont l'équivalent des « secteurs d'activités » (l'expression employée par le Conseil du Trésor) du fait que leurs fonctions témoignent des priorités et de la philosophie de gestion du Ministère. Ils sont axés sur les résultats stratégiques de la Défense.



## ***Optimiser les ressources et maximiser l'efficacité des activités de gestion***

Pour bien gérer ses ressources, la Défense doit s'assurer qu'il est fait la meilleure utilisation possible des sommes qu'elle investit. Elle doit également maximiser l'efficacité de ses activités de gestion. Au cours de l'année financière 2003-2004, la Défense a décidé d'améliorer sa gestion et de viser l'excellence par l'application de principes de gestion modernes comme la fonction de contrôle moderne, la réforme de l'appvisionnement, la gestion des risques, l'élaboration d'un cadre de gestion intégrée de la Défense, ainsi que la mesure du rendement. Le MDN a aussi accru l'efficacité de ses activités de gestion en concentrant ses efforts pour établir une stratégie et un plan de gestion en matière de communications internes et de gestion de l'information.

### ***Améliorer les relations***

La Défense doit entretenir de bonnes relations avec ses nombreux intervenants si elle veut remplir avec succès son mandat en matière de défense et de sécurité. Elle a donc, au cours de la dernière année, accordé la priorité au renforcement de ces relations. Pour ce faire, elle a amélioré ses communications externes, élargi ses partenariats stratégiques avec les autres ordres de gouvernement au Canada et avec le secteur privé et favorisé les relations internationales importantes. Outre ces efforts, le MDN s'est efforcé de resserrer ses liens avec les États-Unis aux chapitres de la défense et de la sécurité.



## Section 3 : Priorités du ministère de la Défense

Le Ministère s'est fixé cinq grandes priorités pour l'année financière 2003-2004. Celles-ci ne définissent pas la totalité du mandat du Ministère, pas plus qu'elles n'excluent les activités quotidiennes importantes. Elles visent plutôt à mettre l'accent sur des domaines où les efforts devraient être concentrés, outre les activités régulières liées aux opérations et à la gestion, en vue d'aider l'organisation à réaliser ses objectifs stratégiques tout en répondant aux besoins courants du Ministère et du gouvernement du Canada.

Vous trouverez dans le présent rapport des renseignements détaillés sur les initiatives entreprises par la Défense en vue de satisfaire ou même de dépasser les exigences de son mandat.

Voici les priorités établies pour le ministère de la Défense au cours de l'année financière 2003-2004 :

- S'adapter au nouveau contexte de sécurité;
- Accorder la priorité aux gens;
- Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité;
- Optimiser les ressources et maximiser l'efficacité des activités de gestion;
- Améliorer les relations.

### ***S'adapter au nouveau contexte de sécurité***

En vue de s'adapter au nouveau contexte de sécurité, le ministère de la Défense a contribué à la coalition internationale contre le terrorisme, augmenté ses capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de R et D et d'intervention en cas d'urgence. La Défense a également exercé un leadership national en ce qui concerne la protection des infrastructures essentielles et la gestion efficace des situations d'urgence.

### ***Accorder la priorité aux gens***

Reconnaissant la vraie valeur des membres des FC et des employés civils qui composent l'Équipe de la Défense, le Ministère s'est efforcé surtout d'améliorer la gestion de ses ressources humaines. Dans le but de réaliser cet objectif, des plans ont été élaborés et des démarches ont été entreprises en vue de renforcer la capacité du Ministère de recruter et de maintenir en poste les bonnes personnes, de créer des programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel et d'en faire la promotion, en plus d'accroître la diversité et de favoriser l'inclusivité au sein de l'effectif. Cette priorité englobait également des projets et des activités liés à la réforme du système de soins de santé militaire.

### ***Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité***

La Défense a poursuivi les travaux entrepris en vue d'optimiser ses capacités en matière de défense et de sécurité, en appuyant la transformation et la modernisation des Forces canadiennes. Ainsi, le Ministère a pris des mesures pour accroître sa capacité de mener des opérations efficaces dans des environnements interarmées, inter-agences et multinationaux, de même que pour faire avancer ses projets d'immobilisations essentiels.



Le SMA(Mar) a veillé à ce que le budget de fonctionnement soit consacré aux articles se situant en haut de la liste de priorités et, au besoin, on a interrompu les projets de moindre priorité pour financer les nouvelles commandes plus pressantes.

Le Groupe des matériels a continué d'avancer vers son objectif qui consiste à raccourcir le délai d'exécution du cycle d'acquisition, qu'il est jusqu'à présent parvenu à écarter de 30 p. 100. Un nouveau processus de clôture de projet est beaucoup plus rapide que son prédécesseur. En outre, le processus d'approbation de projet a été modifié et comprend dorénavant deux autres examens obligatoires : deux ans après l'exécution de la Feuille de synthèse (Approbation préliminaire de projet).

## Recherche et développement pour la défense Canada

RDDC a fait progresser ses travaux sur la défense contre les risques chimiques, biologiques et radiologiques (CBR) en prenant les guides de l'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC) (CBRN) et en créant le Centre de technologie antiterroriste (CTA).

L'IRTC a eu recours à une démarche de collaboration fondée sur le savoir pour amener les ministères et organismes fédéraux axés sur la science, de même que les collectivités de la sécurité et du renseignement du pays à évaluer les risques, à relever les lacunes en matière de S et T CBRN et à combler ces dernières. Le CTA compte un centre de formation et constitue une source de renseignements à l'intention des premiers intervenants militaires et civils. Il comporte aussi un centre de référence médico-légal et des installations de validation de l'équipement et du matériel CBR. Grâce à la collaboration établie avec nos proches alliés, nous avons pu progresser plus rapidement dans le domaine de la R et D liée aux contre-mesures médicales et à la protection physique.





recherche et de sauvetage (SAR) ont assuré les services de recherche et sauvetage de l'ensemble du territoire canadien et des régions côtières. Dans le domaine de la sécurité nationale, les CF18 se sont déployés fréquemment à l'appui des opérations *Noble Eagle* et *Northern Denial* du NORAD et l'état de préparation a été maintenu grâce à la tenue d'exercices fréquents.

Des progrès considérables ont été réalisés dans le cadre de plusieurs initiatives essentielles à la réalisation de la vision de la Force aérienne. Un cadre préliminaire a été établi et les travaux de planification ont progressé à l'égard de l'établissement du Centre de guerre aérospatiale et d'un Centre de développement et d'expérimentation de concepts de la Force aérienne. Le passage du CH13 *Labrador* au CH149 *Cormorant* a été effectué et le dernier *Labrador* est maintenant exposé au Musée canadien de l'aviation. La modernisation du CP-140 *Aurora* et du CF-18 *Hornet* est déjà bien entamée et assurera à ces flottes d'opérer une participation pleine et entière dans l'espace de combat moderne. Enfin, le H-92 *Cyclone* sera le nouvel hélicoptère maritime du Canada et le gouvernement a annoncé son intention d'acquérir une flotte d'appareils de SAR à voilure fixe.

Au cours de l'année financière 2003-2004, la Force aérienne est parvenue à respecter ses engagements opérationnels actuels et a fait de gros progrès en vue de sa transformation.

## Le Juge-avocat général

Le Juge-avocat général (JAG) est responsable de l'administration de la justice militaire. Un des aspects les plus importants de son mandat est de s'assurer que tous les membres des FC qui jouent un rôle dans l'administration de la justice militaire sont adéquatement formés et possèdent les outils nécessaires pour exercer leurs responsabilités. De plus, le JAG est chargé de donner des conseils juridiques aux fonctionnaires du MDN et aux autorités des FC sur des questions liées au droit international et au droit des conflits armés appliqué aux opérations ainsi qu'à la police militaire et aux formations et unités des FC sur certaines questions liées à la justice militaire. Le JAG est également responsable de la prestation de conseils juridiques aux autorités du MDN et des FC sur des questions liées au personnel militaire et au droit administratif. À cet égard, le JAG continue d'appuyer le Bureau des griefs des Forces canadiennes (BGFC).

## Le Groupe des matériels

Le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) a fait face avec succès à plusieurs risques et enjeux pendant l'année financière 2003-2004, y compris les suivants :

- Une activité d'approvisionnement accrue à l'appui des déploiements a entraîné une réduction du soutien du programme d'immobilisations approuvé englobant le programme d'approvisionnement national (AN) et le Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC).
- L'arrivée de nouveaux systèmes ultramodernes tels que le Système tactique de commandement de contrôle et de communication (STCCC) a exigé plus de ressources financières et humaines que nous en disposions.

Par contre, nous avons réalisé des progrès dans plusieurs acquisitions clés après avoir trouvé des moyens d'accomplir la mission par le biais d'initiatives comme des partenariats avec le secteur privé et d'autres pays. Ces efforts ont permis d'accélérer l'exécution de plusieurs programmes d'approvisionnement et de réduire les risques connexes, de sorte que le bon équipement s'est retrouvé au bon endroit plus tôt que prévu.



Tout au long de l'année financière 2003-2004, malgré le rythme opérationnel élevé qu'elle devait maintenir, l'Armée de terre est demeurée fermement engagée à l'égard de sa stratégie de transformation, qui met l'accent sur la transition vers des forces mécanisées de taille moyenne dotées de meilleures capacités de commandement, de soutien et d'ISTAR (renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance). Dans le cadre de cette transformation, plusieurs initiatives ont été lancées dans le but de restructurer les ressources d'appui-feu de l'Armée de terre et d'améliorer le rendement général de celle-ci. Au nombre de ces initiatives, citons les premières démarches en vue de la restructuration des ressources de défense aérienne basées au sol, y compris le retrait du système de défense Skyguard. Au cours des dernières opérations menées par les FC, il a été confirmé que la Force terrestre possédait des ressources limitées pour la cueillette du renseignement tactique. On a donc fait l'acquisition du système de véhicules aériens tactiques sans pilote *Sperwer* dans le but de combler cette lacune pendant l'opération *Athena*. Le système *Sperwer* comportait quatre véhicules aériens, deux postes de contrôle au sol, de l'équipement de lancement et de récupération, des réseaux de transmission et de l'équipement de soutien au sol, y compris le matériel de maintenance et les pièces de rechange. Le système *Sperwer* répondait à bon nombre des exigences énoncées dans le sous-projet du véhicule aérien sans pilote (UAV) du Projet général ISTAR de la Force terrestre.

Le projet du véhicule utilitaire léger à roues (VULR) procure à la Force terrestre des véhicules légers de grande mobilité qui faciliteront le commandement et le contrôle tactique des unités de campagne, assureront une plate-forme de reconnaissance légère et établiront la liaison entre les formations de campagne. Les nouveaux véhicules de modèle militaire normalisé (MMN) fabriqués par la société Mercedes Benz Canada sont présentés en trois modèles : de base, commandement et reconnaissance et police militaire. Les premiers véhicules MMN sont entrés en service en mars 2004 quand 60 véhicules *G-Wagon* ont été livrés en Afghanistan pour l'opération *Athena*. Les nouveaux véhicules MMN devraient tous être livrés d'ici décembre 2005. Un autre nouveau parc de véhicules, les véhicules militaires du commerce (MILCOTS) fabriqués par la division de défense de General Motors, comporte également trois versions : de base, poseur de câble et de police militaire. Les premiers véhicules militaires du commerce sont entrés en service en octobre 2003 et 440 ont été livrés jusqu'à présent. Les nouveaux véhicules militaires devraient tous être livrés d'ici le 31 décembre 2004.

## La Force aérienne

Dans le but de répondre aux demandes prévues, la Force aérienne a réalisé des progrès considérables dans le cadre de la transformation qu'elle a entreprise pour passer d'une force aérienne principalement fixe, axée sur les plateformes à une force aérospatiale expéditionnaire, réséauecentrique, axée sur les résultats pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Au cours de l'année financière 2003-2004, la Force aérienne a publié les documents clés intitulés *Vecteurs stratégiques* et *Cadre de capacité aérospatiale*, dans lesquels sont énoncées la vision de la Force aérienne et le plan à court et à moyen terme sur lequel se fondera le processus de transformation.

À l'appui de l'opération *Apollo* et, par la suite, des opérations *Athena* et *Allair*, la Force aérienne a effectué des missions de vol au moyen d'appareils CP140, CC130 et CC150 à partir d'une base aérienne, ainsi qu'au moyen d'hélicoptères CH124 à bord de navires de la Force maritime, au Moyen-Orient, tout en maintenant son appui à d'autres missions de paix et opérations de l'Armée de terre et de la Force maritime. Également à l'appui de l'opération *Athena*, l'importante contribution des experts de la Force aérienne a assuré le succès de la capacité TUVAV *Sperwer* de l'Armée de terre en Afghanistan. L'appui aérien fourni à l'opération *Halo* a joué un rôle important dans l'intervention rapide et efficace lors de la crise qui a éclaté en Haïti. Au Canada, la Force aérienne a déployé des hélicoptères et des membres du personnel pour lutter contre les feux de forêt qui ont dévasté la Colombie-Britannique et ses aéronefs de



## La Force maritime

Dans le cadre des activités qu'il a entreprises en vue de régénérer ses capacités après l'opération *Apollo*, le Commandement maritime (COMAR) s'est concentré sur plusieurs aspects critiques. En raison de la priorité élevée attribuée à la défense du pays et du continent, la connaissance de la situation est essentielle à notre sécurité nationale, c'est pourquoi la FM a mis l'accent principalement sur le C4ISR (Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance). Le Groupe de travail interministériel sur la sécurité maritime (GTISM) a également poursuivi ses travaux visant à maintenir les initiatives de collaboration avec les alliés et les autres ministères dans le domaine de la sécurité nationale. De plus, à l'appui de la sécurité nationale, la Force maritime a accru sa présence dans les océans bordant le Canada et amélioré les protocoles de communication avec les autres ministères canadiens.

L'opération *Apollo* a imposé au COMAR un rythme opérationnel sans précédent. En effet, il a déployé 50 p. 100 de ses effectifs et 98 p. 100 de ses unités navigantes dans le cadre de la campagne contre le terrorisme. La Force maritime a donc dû faire une pause stratégique au chapitre des grands déploiements internationaux pendant laquelle elle s'est efforcée de développer et de perfectionner ses compétences opérationnelle et d'instruction de base et avancées.

Les prochaines années constitueront également un point tournant pour la Force maritime car le COMAR s'attaquera à ses priorités en matière d'équipement; citons notamment l'achat des navires de soutien interarmées pour remplacer les navires de ravitaillement. On a aussi réalisé des progrès au chapitre du projet de modernisation des frégates, qui est essentiel au maintien de la capacité opérationnelle des navires de la classe Halifax bien au-delà de 2010. Ces capacités contribuent toutes de manière considérable à la sécurité du Canada.

## L'Armée de terre

Le Commandement de la Force terrestre a également dû composer avec un rythme opérationnel remarquablement élevé pendant l'année financière 2003-2004.

La majorité des efforts étaient axés sur la mise sur pied des forces nécessaires au déploiement d'un groupement tactique et d'un quartier-général de brigade au sein de la Brigade multinationale de Kaboul, l'unité de manœuvre de la FIAS. Deux contingents d'environ 2 000 soldats chacun ont été affectés à la rotation 0 (juillet 2003 à février 2004) et à la rotation 1 (janvier à août 2004) de l'opération *Athena*. Pendant ce temps, en Bosnie-Herzégovine, l'Armée aidait l'OTAN à réduire sa force de dissuasion à une faible présence pendant les rotations 13 et 14 de l'opération *Palladium*, au cours de laquelle le Brigadier-général Stuart Beare a assumé le commandement de la Brigade multinationale (Nord-Ouest). En mars 2004, l'Armée de terre a constitué un groupe-compagnie et le gros de l'Elément de commandement national et de l'Elément de soutien national de l'opération *Halo*, une nouvelle mission mise sur pied en quelques semaines à l'appui de la Force multinationale interarmes en Haïti. Cette force devait contribuer à améliorer la situation de ce pays, qui ne cessait de se dégrader. L'Armée de terre a soutenu plusieurs missions de moindre importance en Afrique et au Moyen-Orient pendant la même période.

Au Canada, l'Armée de terre a mené à bien l'opération *Peregrine*, au cours des mois d'août et septembre 2003. Il s'agissait là de combattre les feux de forêt qui menaçaient les vastes agglomérations de l'intérieur de la Colombie-Britannique. L'Armée a aussi mené l'opération *Splinter*, aidant les résidents de la région d'Halifax à nettoyer les dégâts causés par l'ouragan Juan, en septembre 2003. En plus d'accomplir toutes ces missions, l'Armée de terre s'est acquittée de milliers de tâches individuelles à l'appui des FC et dans le cadre de ses activités et de son programme d'instruction.





- examiner l'intention de la dévolution de l'autorité de gestion, déterminer l'ampleur des progrès réalisés à ce jour et dresser un plan de mise en œuvre pouvant s'adapter aux changements apportés à la gouvernance et à la direction;

- déterminer quelle structure convient le mieux pour la gouvernance du système des RH militaires.

Le SMA(RH-Mil) a été confronté à d'autres enjeux que ceux liés à la transformation. En effet, les exigences financières relatives aux immobilisations, aux opérations et à d'autres priorités ont exercé des pressions sur le budget de défense, ce qui a entraîné un gel des effectifs rémunérés pour la Force régulière. Par conséquent, on n'a pas pu recruter autant de personnes que par les années précédentes et la date butoir qui avait été fixée pour l'atteinte de l'Effectif qualifié requis a été reportée de l'année financière 2005-2006 à l'année financière 2009-2010. (On maintient actuellement les objectifs de recrutement à un niveau dépassant légèrement le taux d'attrition du personnel de la Force régulière, ce qui assure une remontée plus lente, mais plus économique.) La réduction du taux de recrutement a eu l'avantage de réduire la pression exercée sur le système d'instruction, qui avait de la difficulté à répondre aux besoins en matière d'instruction des recrues et d'instruction professionnelle de base. Le système d'instruction peut ainsi se concentrer maintenant sur les cours avancés à l'intention des militaires en service. Cependant, la réduction du taux de recrutement a eu d'autres répercussions moins heureuses, notamment l'augmentation du rythme opérationnel dans les groupes professionnels aux prises avec une pénurie de personnel (« en détresse »), une situation qu'il faudra surveiller de près afin de s'assurer que la déployabilité des FC n'est pas limitée.

Le système de santé des Forces canadiennes est coûteux, dynamique et complexe, car il comporte de nombreux mécanismes de prestation de services. Les facteurs externes influent grandement sur les coûts et il est exposé à des pressions venant de diverses sources, y compris les changements apportés aux régimes de soins de santé provinciaux, les attentes des membres des Forces canadiennes, la nécessité de procéder à des vérifications pré-déploiement plus rigoureuses et à un suivi post-déploiement plus étroit.

## Les ressources humaines civiles

Sur le plan du personnel civil, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* jouera un rôle de premier plan dans la modernisation de la gestion de la fonction publique. Il faudra modifier les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines civiles en fonction de cette nouvelle loi, en plus d'améliorer la prestation des services, de mesurer les résultats et de mettre davantage l'accent sur notre aptitude collective à planifier les ressources humaines. Vient s'ajouter à cela la réalité de l'accroissement des effectifs civils qui devrait découler de la conversion de postes d'entrepreneurs en postes d'employés civils envisagée par le Ministère. D'autres défis nous attendent lors de la rationalisation et de la transformation de nos méthodes de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire lorsque nous tenterons de tirer profit de la technologie de l'information et de la gestion de l'information – les ressources humaines électroniques (RH-E), qui pourraient être les principaux outils de prestation et d'amélioration des services de gestion des ressources humaines.

En outre, les pressions constantes de la charge de travail, ainsi que la mise en œuvre de la modernisation des RH, vont gruger dans les ressources du système.

Les changements au niveau de la situation démographique de la population active du Canada, c'est-à-dire l'accroissement du nombre de personnes prenant leur retraite et un bassin de nouveaux employés relativement plus petit, constitueront des défis pour la gestion des ressources humaines civiles au Ministère. Il faudra accroître la capacité de planification en matière de RH civiles du Ministère.





- réduire les pressions exercées sur les opérations de la Force maritime, de l'Armée de terre et de la Force aérienne au Canada et à l'étranger.

## **Les risques, les enjeux et les possibilités**

### **Examen de la politique internationale/Examen de la politique de défense**

Le gouvernement entame un examen exhaustif de la place qu'occupe le Canada sur la scène mondiale. Le ministre des Affaires étrangères dirige l'élaboration d'une structure intégrée et cohérente en matière de politique internationale régissant la diplomatie, la défense, le développement et les échanges commerciaux, en collaboration avec les ministres du Commerce international, de la Défense nationale, de la Coopération internationale et des Finances. Le ministère de la Défense nationale entreprend aussi son propre Examen de la politique de défense afin de définir pour le Canada une nouvelle politique de défense bien adaptée aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Les principes et les initiatives énoncés dans la politique de sécurité nationale du gouvernement serviront de fondement aussi bien à l'Examen de la politique internationale qu'à l'Examen de la politique de défense. Nous prévoyons terminer les examens au cours de l'automne de 2004. Les résultats seront alors présentés aux comités parlementaires, et les Canadiens devraient avoir l'occasion de faire valoir leurs points de vue.

### **Ressources humaines militaires**

Un des gros enjeux de l'année financière 2003-2004 consistait à satisfaire une double exigence : assurer le soutien de l'organisation tout en veillant à sa transformation en fonction des changements continus auxquels elle est confrontée. La Défense a reconnu qu'il était impossible d'assurer un soutien sans être doté d'une solide capacité de réaction rapide aux événements ou d'un processus de planification stratégique permettant de guider une approche plus proactive à l'égard de la transformation des RH. Les demandes de nouvelles capacités de RH qui changent constamment dans un contexte de RH qui, lui aussi est en pleine évolution (c.-à-d. caractérisé par une population canadienne vieillissante et de plus en plus diversifiée), ont présenté de grandes difficultés dans les domaines du recrutement et du maintien en poste.

Au cours de la dernière décennie, le système des RH militaires a fait l'objet d'un manque de planification à long terme, intégrée et stratégique. Par conséquent, il est devenu réactif plutôt que proactif à l'égard des pressions et des problèmes. Malgré l'ensemble du système des RH militaires à l'aide d'une matrice de responsabilités devenant de plus en plus complexe. Ajoutés à une constante pénurie de personnel et de ressources, ces problèmes ont fini par réduire l'influence et l'autorité du Ministère et diminuer sa capacité de fournir aux FC des solutions intégrées, efficaces et stratégiques en matière de RH.

Pour remédier à la situation, le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) (SMA[RH-Mil]) a lancé le Projet de transformation du système des RH en vue de réaliser les objectifs suivants :

- déterminer toute l'ampleur du système des RH militaires et de ses sous-systèmes et relever les liens qui existent entre ceux-ci et les autres commandements;
- définir le rôle de l'Autorité ministérielle en ce qui a trait au système des RH militaires;
- examiner les systèmes actuels de gouvernance et de gestion et relever les changements qui s'imposent;



à l'opération *Apollo*, qui relevait du commandement de la Force opérationnelle interarmées du Canada en Asie du Sud-Ouest (FOICASO). Le quartier général de la FOICASO comptait un effectif d'environ 60 membres des FC et se trouvait dans les mêmes installations que le U.S. *Central Command*, près de Tampa, en Floride.

L'opération *Apollo* a pris fin officiellement en octobre 2003. À l'heure actuelle, les FC offrent leur soutien à la campagne contre le terrorisme sous la forme des opérations *Allair* et *Foundation*. Dans le cadre de l'opération *Allair*, un navire de guerre canadien est déployé dans le cadre d'une coalition navale dirigée par les Américains dans le golfe Arabo-Persique que ces derniers appellent l'opération *Enduring Freedom*. L'opération *Foundation* est une équipe de liaison de quatre personnes déployée au Quartier général du *United States Central Command (CENTCOM)* à Tampa, en Floride. La mission de l'opération *Foundation* consiste à maintenir une liaison efficace avec le US CENTCOM en ce qui a trait à la campagne contre le terrorisme.

## L'évolution technologique et la Révolution dans les affaires militaires

Les progrès réalisés au chapitre de la technologie de l'information constituent autant un défi qu'une possibilité pour les Forces canadiennes, qui doivent aujourd'hui s'efforcer d'investir dans leurs capacités si elles veulent continuer à contribuer de façon substantielle aux efforts multinationaux, en particulier ceux qui sont menés par les E.-U. En même temps, les progrès technologiques nous offrent la possibilité d'améliorer notre capacité de mener des opérations et de réduire les dommages collatéraux. Au cours de l'année financière 2003-2004, les FC ont entrepris de se transformer et sont allées de l'avant en faisant l'acquisition d'équipements tels que des véhicules aériens sans pilote (téléguidés) et en remaniant leur doctrine, leurs tactiques et leurs concepts opérationnels en conséquence.

## La situation démographique et le visage changeant du Canada

La Défense a continué de s'adapter aux changements sur le plan de la composition selon l'âge, de la composition ethnique et des attentes professionnelles de la population et des effectifs canadiens en mettant en œuvre une stratégie exhaustive de recrutement et de maintien en poste, d'éducation, de soins de santé, de gestion des ressources humaines et de la diversité. Il reste toutefois encore des défis à relever, surtout à l'égard des pénuries de personnel dans certains groupes professionnels avec lequel les FC sont actuellement aux prises.

## Le budget 2003 et la dynamique financière

Le budget 2003 renfermait plusieurs initiatives qui ont aidé à stabiliser le programme de la Défense. La Défense a vu son financement de base augmenter de 800 millions de dollars par année, à compter de 2003-2004. Ces montants ont été employés aux fins suivantes :

- assurer le financement des programmes de recrutement et d'instruction;
- reconstituer les stocks de pièces de rechange et atténuer les pressions exercées sur le budget de la Défense relativement au soutien opérationnel;
- soutenir et améliorer la Réserve;
- acheter du nouvel équipement et moderniser certaines capacités;
- régler des problèmes urgents liés à l'environnement;
- assurer l'entretien et le remplacement des infrastructures essentielles;

Les maladies contagieuses comme le VIH/SIDA continuent de susciter de graves préoccupations, en particulier en Afrique et en Asie. Le Canada a également été victime de l'écllosion d'une grave maladie, avec l'apparition dans les régions de Toronto et de Vancouver du syndrome respiratoire aigu sévère (SARS), un agent pathogène qui a traversé les océans et les continents pratiquement du jour au lendemain et qui a eu une incidence considérable sur les affaires internationales.

## Développements aux États-Unis

En se lançant dans une guerre contre l'Iraq, les États-Unis ont appliqué la doctrine de la suprématie qu'ils avaient formulée dans leur stratégie de sécurité nationale de 2002. Cette guerre démontre que les Américains ne croient plus qu'ils peuvent compter exclusivement sur leur supériorité conventionnelle et nucléaire pour contre les menaces, en particulier celles venant des états voyous et des organisations terroristes.

La guerre en Iraq a également confirmé que les Américains, bien qu'ils préfèrent obtenir l'appui des autres pays, sont prêts à aller de l'avant sans attendre un consensus international à l'égard des opérations visant à la protection de intérêts de sécurité cruciaux. Cette attitude a une forte incidence sur la nature de la coopération internationale, particulièrement celle des institutions multinationales. Les États-Unis ont de plus en plus recours aux « coalitions des partenaires pour une même cause », comme c'est le cas dans la guerre contre l'Iraq.

Les E.-U. sont toujours résolus à déployer un système de défense contre les missiles balistiques en Amérique du Nord. En décembre 2002, le président des États-Unis, George Bush, a indiqué son intention de mettre en place un système limité, composé d'intercepteurs disposés sur terre ou en mer, afin l'autonomie de 2004. Le gouvernement du Canada a entrepris des discussions officielles avec les E.-U. en mai 2003 et échangé de la correspondance en janvier 2004.

## Développements à l'OTAN, à l'ONU et au sein de l' U. E.

L'OTAN a continué de se transformer en vue d'accroître sa capacité de se déployer dans le cadre d'opérations « hors zone » et de se défendre contre les nouvelles menaces asymétriques. Au cours de l'année financière 2003-2004, l'Alliance a établi un prototype de Force de réaction de l'OTAN (NRF) et assumé la responsabilité de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan. En août 2003, environ 2 000 membres des FC ont été déployés en Asie du Sud-Ouest, dans le cadre de l'opération *Althea*, pour s'intégrer à la force multinationale de l'OTAN chargée de rétablir la paix et la sécurité à Kaboul, capitale de l'Afghanistan. L'ONU a également beaucoup contribué à la sécurité internationale, en particulier dans le cadre des missions de paix en Afrique. L'U. E. a mis sa Politique européenne de sécurité et de défense à l'épreuve au cours de l'année financière 2003-2004 en assumant la responsabilité de la mission de maintien de l'ordre de l'ONU en Bosnie et de l'opération de maintien de la paix de l'OTAN en Macédoine en plus d'organiser une opération de paix dans la République démocratique du Congo. En outre, une force de réaction rapide de l'U. E. est devenue opérationnelle en mai 2003. Le Canada continue d'appuyer les capacités de défense de l'U. E., qui complètent celles de l'OTAN.

## La campagne internationale contre le terrorisme

L'opération *Apollo* a été la contribution militaire du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme d'octobre 2001 à octobre 2003. Environ 7 000 membres des Forces canadiennes ont pris part







## Section 2 : Influences sur le rendement

### Considérations liées à la planification

Le contexte de sécurité mondial a encore subi d'importants changements. Le monde n'a pas cessé de faire l'objet de menaces diverses et imprévisibles, tout comme les Canadiens et leurs intérêts. Dans un monde où les infrastructures sont interreliées, où les transports et les communications sont rapides et où des acteurs non étatiques qui peuvent agir en dehors des frontières nationales, la défense et la sécurité du Canada demeurent étroitement liées à la sécurité du continent et du monde.

Voici les principales considérations liées à la planification de la défense en 2003-2004 :

- le nouveau contexte de sécurité;
- les développements aux E.-U.;
- les développements à l'OTAN, à l'ONU et au sein de l'Union européenne;
- la campagne internationale contre le terrorisme;
- les changements technologiques et la révolution dans les affaires militaires;
- la situation démographique et le visage changeant du Canada;
- le budget de 2003 et la dynamique financière.

### Le nouveau contexte de sécurité

Au cours de l'année financière 2003-2004, le contexte de sécurité a été caractérisé par des menaces allant du terrorisme aux maladies infectieuses, en passant par les armes de destruction massive. Les réseaux terroristes mondiaux ont fait la preuve de leur capacité de résistance en lançant des attaques en Arabie saoudite, au Maroc et en Turquie. Bien que les possibilités de grands conflits internationaux demeurent faibles, l'instabilité et les conflits ont continué de se manifester dans certaines régions, mis par des facteurs tels que la prolifération des armes, la corruption des gouvernements, la compétition pour les ressources, le trafic de stupéfiants et les lacunes de l'état. Comme nous l'avons constaté dernièrement en Haïti, nous serons toujours appelés à venir en aide à des états en difficulté ou non viables et à participer à des opérations de consolidation de la paix de longue durée.

L'invasion de l'Iraq menée par les Etats-Unis a modifié de façon radicale le portrait stratégique du Moyen-Orient. Bien que la coalition américaine ait défilé les forces armées irakiennes et retiré le pouvoir à Saddam Hussein avec une relative facilité, la consolidation de la paix s'avère une tâche beaucoup plus ardue. Il est clair qu'en Iraq, les Etats-Unis ont entrepris la plus importante mission de construction de nation depuis la reconstruction de l'Allemagne et du Japon à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Les programmes nucléaires de la Corée du Nord et de l'Iran continuent d'inquiéter la communauté internationale. On a également obtenu à la fin de 2003 la preuve que des scientifiques pakistanais participaient activement au transfert de matières et de procédés nucléaires dans d'autres pays, notamment l'Iran, la Libye et la Corée du Nord. Cela aussi suscite des inquiétudes. Cependant, au cœur de ces tendances négatives, les efforts internationaux de contre-prolifération ont été couronnés de succès en décembre 2003 quand la Libye a mis fin à son programme d'armes de destruction massive et entrepris un processus de désarmement.





RÉALISATIONS : POLITIQUES ET STRATÉGIES DU MINISTÈRE

Défense nationale en direct

- Pendant l'année financière 2003-2004, le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) a lancé l'initiative de la Défense nationale en direct (DNED) et amélioré l'accès à l'Internet de la manière suivante :
  - Amélioration des pare-feux pour assurer la sécurité tout en accroissant le nombre de sites accessibles à partir des terminaux du MDN et des FC;
  - Grand déploiement de l'infrastructure à clés publiques (ICP) pour assurer le traitement en ligne de transactions en toute sécurité;
  - Forte augmentation du nombre de services exploitables sur le Web en permettant l'accès aux dossiers personnels et de congé, ainsi qu'aux fiches de paye des membres des FC via le Web.
- Bon nombre de projets ont été placés sur le Web, qui constitue une façon peu coûteuse de fournir de l'information et des services. Parmi ces projets, citons un Dépôt d'archivage des leçons retenues de l'Armée de terre permettant d'améliorer la planification opérationnelle, la gestion en ligne des parcs et du carburant pour les opérateurs de véhicules, l'accès direct aux données de coordination des carrières et sur les affectations des membres des FC, de même que l'accès aux rapports historiques produits par la Direction de l'Histoire et du patrimoine et les organismes qui l'ont précédée.

Processus de réforme de l'acquisition

- Le Groupe des matériels a mené à bien des initiatives à l'appui de la réforme des acquisitions, notamment :
  - la mise en œuvre du programme d'accréditation en gestion de projets, dont le premier cours pilote a eu lieu en janvier 2004;
  - l'approbation d'une nouvelle méthodologie de clôture de projet pour faciliter la réaffectation des ressources des projets.

Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel

- La mission du Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM) consiste à élaborer un processus d'acquisition et de soutien du matériel intégré, économique et efficace pouvant appuyer la mise sur pied de la force et son maintien en puissance. Le projet se penche surtout sur l'entreposage, la distribution, les produits pétroliers, l'habillement, les munitions, l'étalonnage et l'assurance de la qualité.
- Le POASM a atteint son objectif, réalisant des économies périodiques de 2,8 millions de dollars.



RÉALISATIONS : POLITIQUES ET STRATÉGIES DU MINISTÈRE

Gérance environnementale

- La publication en décembre 2000 du document intitulé *Des activités de défense respectueuses de l'environnement : une stratégie de développement durable pour la Défense* (mieux connu sous le nom de *Stratégie de développement durable* ou *SDD*) établissait le programme stratégique du Ministère en ce qui concerne l'environnement. Dans l'ensemble, la Défense est allée au-delà de ses engagements pour deux objectifs, a respecté ses engagements pour sept objectifs et n'a pas respecté ses engagements pour 12 objectifs. Ces chiffres semblent décourageants, mais plusieurs facteurs viennent soulager nos inquiétudes. Pour obtenir tous les détails, lisez la section 6 : Rapports d'ensemble.
- On a eu recours à trois initiatives ministérielles pour régler les problèmes d'ordre environnemental importants : le Programme environnemental du Ministère, le Programme de désaffectation et le Programme de décontamination des sites du réseau d'alerte avancé DEW. Ces trois initiatives ont atteint les objectifs fixés au cours de l'année financière 2003-2004.
- La préoccupation du monde à l'égard de l'eau et des questions liées à l'eau (p. ex. la sécurité, la contamination et la conservation, pour ne nommer que ceux-là) a eu une incidence sur la Défense. Les résultats sont mitigés en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs de la SDD 2000 concernant l'eau, en particulier la consommation, le traitement, les égouts et les sites contaminés. On se penche sur ces problèmes complexes lors des réunions du Comité consultatif de l'eau, un comité fédéral-provincial-territorial qui vient d'être constitué, duquel la Défense fait partie.
- Les sites contaminés sont probablement le plus important problème environnemental de la Défense. Les activités du MDN pendant les deux guerres mondiales, la guerre de Corée et la guerre froide ont entraîné la contamination de nombreux sites au Canada, dont certains ont déjà été décontaminés ou assainis; le Ministère a élaboré des plans de gestion pour les autres. Contrairement aux autres institutions gouvernementales responsables de sites contaminés, la Défense doit également composer avec la présence d'engins non explosés, ce qui vient augmenter grandement la complexité du problème.

Vérification et évaluation

- Au cours de l'année financière 2003-2004, le Chef du Service d'examen a continué de fournir des services de vérification et d'évaluation de haute qualité conformes aux priorités actuelles et aux objectifs à long terme du MDN et des FC et correspondant au plan stratégique sur la gestion du rendement du Ministère. Le Chef du Service d'examen a aussi continué de se pencher sur les attentes liées aux politiques du Conseil du Trésor sur l'évaluation et la vérification interne et il est bien placé pour mettre ces politiques en œuvre au moment opportun, d'ici l'année financière 2005-2006.

Information publique et relations externes

- Le Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) a produit une quantité sans précédent de programmes de communications externes innovateurs de qualité au cours de la dernière année, contribuant ainsi directement au succès de la Défense. En tout, le programme de relations externes a organisé 14 visites de familiarisation et plus de 250 programmes de conférences et a en outre coordonné ou appuyé 30 séminaires académiques. Grâce à ces initiatives, on a pu sensibiliser davantage les gens et accroître le soutien déjà prononcé du public à l'égard du MDN et des FC.
- Le Groupe des matériels a dirigé des missions de relations externes en Pologne, en Hongrie, en Lettonie, en Finlande et dans la République tchèque et il a participé à la Conférence des directeurs nationaux des armements.



RÉALISATIONS : SOUTIEN DES FORCES

Gestion de l'information

- Le Groupe de gestion de l'information a mis l'accent surtout sur le domaine des documents classifiés et sur le soutien des opérations, au cours de l'année financière 2003-2004. La coordination des opérations des réseaux de systèmes de communication et d'information dans le monde a permis l'utilisation de ces systèmes dans le cadre de toutes les opérations du SCMD, appuyant 11 missions.

Résultat stratégique: Commandement et contrôle

Le programme descripteur des ressources « Commandement et contrôle » englobe l'aptitude à accueillir, à analyser et à communiquer les renseignements; l'aptitude à planifier et à coordonner les opérations et l'aptitude à fournir les ressources requises pour amener les forces à accomplir les missions qui leur sont assignées. Consultez la section 4 pour vous renseigner davantage sur les initiatives liées au commandement et contrôle.

RÉALISATIONS : COMMANDEMENT ET CONTRÔLE

Postes clés

- L'Armée de terre a comblé la plupart des postes clés du Quartier général de la FIAS V à Kaboul, notamment le poste de commandant adjoint de la FIAS, par le Major-général Andrew Leslie, dans le cadre de la rotation 0, et celui de commandant de la FIAS, confié au Lieutenant-général Rick Hillier, pendant la rotation 1.

Gestion de l'information et technologie de l'information

- L'utilisation de la technologie de l'Internet et des outils Web en constante évolution pour partager de l'information en temps quasi réel permet d'obtenir une meilleure connaissance de la situation générale pour déclencher l'alerte stratégique. Dans le cadre du Plan de la campagne Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance (C4ISR) des Forces canadiennes, la capacité de commandement et contrôle et l'interface du MDN avec les autres organisations gouvernementales se sont toutes les deux renforcées grâce aux initiatives suivantes :

- acquisition et installation de systèmes informatiques classifiés et non classifiés;
- acquisition de systèmes de télévision par câble numérique et par satellite;
- création d'un système automatisé de gestion des incidents.

Protection des infrastructures essentielles et protection civile

- Un Cadre national de préparation aux exercices a été établi en 2003. Le travail sera exécuté en collaboration avec Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPC)<sup>2</sup>, ainsi que les tâches relevant du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIPC), en jetant des bases solides en vue d'une capacité nationale de recherche et de sauvetage en milieu urbain à l'aide d'équipement lourd en 2003-2004, afin de renforcer l'état de préparation et la capacité d'intervention du gouvernement du Canada en cas d'urgence aux échelles nationale et internationale.
- Pour vous renseigner davantage sur SPPCC, consultez le site Internet de l'organisation à l'adresse suivante : [www.psepc-sppcc.gc.ca](http://www.psepc-sppcc.gc.ca) et lisez la section 5 du présent rapport.





RÉALISATIONS : SOUTIEN DES FORCES

<p><b>Soins de santé aux militaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un produit livrable clé du Groupe des Services de santé des FC est la création de la Direction de la protection de la santé de la Force, qui a développé la capacité de déployer des équipes d'évaluation des risques pour la santé dans n'importe quelle opération des FC. Au cours de l'année financière 2003-2004, la Directrice générale – Services de santé a assumé le plein contrôle opérationnel et amélioré de façon considérable le déploiement de la fonction d'évaluation des risques pour la santé au nom du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD).</li><li>• Le MDN demeure engagé à l'égard du projet Rx 2000, l'initiative de réforme du système de santé militaire, bien que son exécution prévue en mars 2007 ait été reportée à 2011 afin de permettre l'harmonisation des calendriers de mise en œuvre de l'Initiative de renouvellement des soins de santé mentale et des soins primaires et du Projet de refonte de l'infrastructure des cliniques des services de santé. La coordination des échéanciers des projets maximisera l'incidence des dépenses faites par emplacements et minimisera l'interruption des services.</li></ul>	
<p><b>Soins de santé aux employés civils</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un Cadre de bien-être des employés civils a été élaboré dans le cadre d'une stratégie de maintien en poste qui est appliquée de façon dynamique.</li></ul>	
<p><b>Entretien des équipements</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les travaux exécutés au Commandement Maritime en vue de rendre les sous-marins entièrement opérationnels vont bon train. Avec le transfert du NCSM <i>Victoria</i> aux Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P)) au cours de l'année financière 2003-2004, c'était la première fois depuis les années 1970 que le Canada avait un sous-marin basé sur la côte du Pacifique.</li></ul>	
<p><b>Soutien logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Au cours de l'année financière 2003-2004, le Groupe des matériels du MDN a coordonné le soutien logistique de cinq nouvelles opérations : <i>Athena</i>, <i>Halo</i>, <i>Hamlet</i>, <i>Alair</i> et <i>Foundation</i>. Le MDN a également fourni du soutien à un maximum de 13 missions qui sont toujours en cours et lors de la clôture de deux missions.</li></ul>	
<p><b>Biens immobiliers et logements</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Défense a continué son travail en vue de réaliser son objectif, c'est-à-dire réduire de 10 p. 100 ses biens immobiliers d'ici 2005. À ce jour, elle a enregistré des réductions nettes de 5,25 p. 100 dans le secteur des immeubles et de 3,2 p. 100 dans le secteur des terrains.</li><li>• La Défense est le plus important locataire du gouvernement fédéral, car elle occupe environ 30 p. 100 des immeubles appartenant à l'État ou loués auprès de propriétaires privés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le MDN occupe plus de 11 p. 100 des terrains fédéraux et possède 17 p. 100 des terrains qu'il occupe. En 2003, la valeur de remplacement totale des biens immobiliers, des ouvrages et de l'infrastructure, y compris les logements, était de 18,3 milliards de dollars.</li></ul>	
<p><b>Biens immobiliers et logements</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pendant l'année financière 2003-2004, environ 48 millions de dollars ont été consacrés à la réparation et à l'entretien courant des propriétés de l'Agence de logement des Forces canadiennes.</li></ul>	





## RÉALISATIONS : DÉVELOPPEMENT DES FORCES

### Recrutement et instruction

- De nombreuses initiatives ont été entreprises en vue de dispenser de la formation spécialisée aux professionnels comme les praticiens des affaires publiques et les avocats. Les cours magistraux et la formation en cours d'apprentissage sont complétés par l'initiative du Réseau d'apprentissage de la Défense, qui a lancé, à titre d'essai, un système de gestion de l'apprentissage, en offrant des cours en ligne pour les employés militaires et civils.

### Sécurité publique

- RDDC a dirigé la mise sur pied du Programme technique de sécurité publique, programme servant à coordonner les efforts et à établir une collaboration à l'échelle du gouvernement en vue de trouver des solutions en matière de sciences et de technologie à des problèmes de sécurité publique.
- Le CST a créé de nouveaux produits et services afin de remédier aux questions de sécurité internationale et d'assurer la sécurité de ses systèmes d'information.

### Approvisionnement national

- Au cours de l'année financière 2003-2004, le programme d'approvisionnement national a connu des contraintes importantes en raison des réductions de 125 M\$ imposées par le Conseil de gestion du programme, mais la création du compte de soutien des opérations de déploiement du Sous-chef d'état-major de la Défense a permis d'injecter 174,1 M\$ apportant ainsi un répit temporaire. Il faut noter que l'accélération du rythme opérationnel connue cette année, plus précisément le lancement des opérations *Athéna et Halo*, a obligé le Groupe des matériels à répondre à une demande significative non planifiée pour le soutien aux opérations de déploiement.
- L'approbation de fonds spécialement affectés, au cours de l'année financière 2003-2004, a permis la mise en oeuvre du projet de radar haute fréquence à ondes de surface, qui a accru considérablement notre capacité de surveillance et d'intervention face à des activités menées dans nos eaux côtières.
- Des projets de modernisation de deux flottilles d'aéronefs se poursuivent : les aéronefs de surveillance à longue portée CP 140 *Aurora* et les chasseurs à réaction CF 18 *Hornet*. Le premier escadron complet de CF-18 modernisés est maintenant en état de fonctionnement.
- Malgré les difficultés posées par le manque de financement et les exigences suscitées par l'accélération du rythme opérationnel, le Groupe des matériels gère le programme d'approvisionnement national avec efficacité et prudence et veille à ce que soient remplis les engagements financiers. Aussi, la somme de 1 673,8 M\$, correspondant aux dépenses calculées en fin d'année, représente un écart d'environ 0,6 p. 100 seulement par rapport au budget approuvé de 1 683,7 M\$ au chapitre de l'approvisionnement national.

## Résultat stratégique : Soutien des forces

Le programme descripteur des ressources « Soutien des forces » englobe les aptitudes à héberger et à soutenir le personnel, à réparer et à entretenir l'équipement et à produire l'infrastructure et les ressources nécessaires au soutien des opérations militaires. La section 4 contient des renseignements détaillés sur les initiatives liées au soutien des forces.



#### RÉALISATIONS : EXÉCUTION DES OPÉRATIONS

- Au pays, les FC ont continué de viser l'atteinte de leur objectif de défense, c'est-à-dire aider les autres ministères et les autres paliers de gouvernement en répondant à un large éventail de demandes. Les FC ont accordé du soutien au ministère fédéral de la Sécurité publique et de la Protection civile, par l'entremise de la Gendarmerie royale du Canada en menant des opérations antidrogue et en assurant des escortes de sécurité aux sous-marins nucléaires américains circulant dans les eaux canadiennes. En outre, les FC ont aidé diverses autorités civiles aux prises avec des situations de crise, dans quatre occasions différentes : urgence de santé publique en Ontario, lutte contre les feux de forêt en Colombie-Britannique, soutien pendant la panne d'électricité survenue en Ontario et l'aide aux Néo-Écossais après le passage de l'Ouragan Juan.
- Au cours de l'année civile 2003, les trois Centres conjoints de coordination de sauvetage ont signalé 7 499 incidents de SAR. Les FC sont intervenues dans 1 121 incidents de recherche et sauvetage aéronautiques, maritimes et humanitaires.

### Résultat stratégique: Développement des forces

Le programme descripteur des ressources « Développement des forces » englobe les aptitudes à : recruter et à instruire du personnel, à faire des recherches et des essais, à faire l'acquisition d'équipement et à concevoir une structure capable de produire des forces polyvalentes et aptes au combat. Vous trouverez à la section 4 des renseignements détaillés sur les initiatives liées au programme « développement des forces ».

#### RÉALISATIONS : DÉVELOPPEMENT DES FORCES

##### Recrutement et instruction

- On a lancé des activités et des processus visant à optimiser le système des ressources humaines militaires et on a réalisé des progrès considérables dans les domaines liés au recrutement, à la coordination des carrières et à la structure des groupes professionnels militaires. On a rationalisé les opérations de recrutement par des initiatives comme : l'adoption de nouveaux formulaires de demande d'emploi, le recours à une nouvelle version électronique du Test d'aptitude des FC et la mise à jour des vidéos et des sites Web sur le recrutement.
- La modernisation du système et du processus des ressources humaines civiles englobait plusieurs projets de technologie à l'appui des « RH-E » (RH électroniques) comme l'exécution de la phase de planification d'une interface de dotation électronique avec la Commission de la fonction publique et les demandes de congé libre-service des employés civils. Les Ressources Humaines – Civiles ont créé un cadre ministériel de recrutement des employés civils pluriannuel visant à combler les pénuries de personnel possédant des compétences essentielles.
- Approbation d'un Programme de perfectionnement des compétences en leadership à l'intention des chefs supérieurs et des cadres.
- Un Cadre stratégique d'apprentissage et de perfectionnement professionnel a été établi pour les employés civils.

## Faits saillants liés au rendement

Voici les faits saillants au chapitre des réalisations de la Défense au cours de l'année financière 2003-2004. Bon nombre d'initiatives ont été lancées dans le but d'obtenir des résultats stratégiques qui ne sont pas énumérés ici, mais qui sont décrits en détail dans les sections 4, 5 et 6. Vous trouverez des tableaux financiers dans les sections 7, ainsi qu'une liste détaillée des opérations des FC, à la section 8. La version électronique du présent rapport contient également de nombreux hyperliens vers des sites Web contenant des renseignements sur des initiatives particulières qui pourraient être dignes d'intérêt.

## Résultat stratégique : Exécution des opérations

Le programme descripteur des ressources intitulé « Exécution des opérations » englobe l'aptitude à faire usage de la gamme des ressources militaires nécessaires pour accomplir les missions assignées, au moment et à l'endroit indiqué. La section 4 du présent rapport contient une description détaillée des opérations des FC et des divers systèmes en place pour en assurer le succès. Vous trouverez à la section 9 des renseignements précis sur les opérations menées à l'étranger.

### RÉALISATIONS : EXÉCUTION DES OPÉRATIONS

- Demeurant actif sur la scène mondiale, le Canada a joué un rôle de premier plan dans la campagne internationale contre le terrorisme et dans d'autres opérations à travers le monde. Dans le cadre de leurs engagements à l'échelle internationale, les FC ont grandement contribué à protéger les intérêts des Canadiens et à entretenir de bonnes relations diplomatiques.
- Au cours de l'année financière 2003-2004, les FC ont déployé près de 13 000 personnes dans le cadre d'opérations menées au pays et à l'étranger (plus de 10 000 à l'extérieur du Canada). Les FC ont participé à un total de 20 opérations internationales, affectant environ 3 700 militaires à des opérations de paix et en coalition internationales, notamment en Afghanistan, en Bosnie-Herzégovine, dans la région du golfe Arabo-Persique et en Haïti. Ces chiffres relatifs aux déploiements indiquent que les FC ont déployé 6,07 p. 100 de leurs effectifs totaux dans le cadre d'opérations multinationales, soit le deuxième pourcentage le plus élevé des pays de l'OTAN après les États-Unis, qui est de 8,03 p. 100. Dans chaque opération, les membres des FC se sont distingués par leur professionnalisme et leur dévouement et ont démontré qu'ils figurent parmi les militaires les mieux instruits et les plus efficaces du monde.
- Outre la campagne internationale contre le terrorisme, la Défense a continué de travailler avec les organisations internationales, telles que l'OTAN et l'ONU, en vue de faire régner la sécurité et la stabilité dans de nombreux pays.
- Les FC ont également participé activement aux missions de contrôle des armements et de vérification à l'appui de divers traités et accords.

- À titre de partenaire dans le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), le Canada continue de s'acquitter des responsabilités qui lui incombent dans le cadre de la mission traditionnelle de surveillance et contrôle aérospatial des voies d'accès de l'Arctique et des côtes canadiennes. Le NORAD a protégé l'Amérique du Nord des menaces aériennes par l'entremise de l'opération *Noble Eagle*. Aux E.-U. et au Canada, des chasseurs armés demeuraient en état d'alerte et effectuaient des patrouilles aériennes de combat en vue de détecter et d'intercepter tout aéronef suspect. Depuis le 11 septembre 2001, les aéronefs du NORAD ont effectué plus de 30 000 sorties en vue de prévenir et d'empêcher toute attaque terroriste et de protéger le continent contre cette éventualité et les patrouilles du NORAD ont été détournées plus de 1 700 fois en réponse à des menaces potentielles.







et image. Au moyen d'un échantillon stratégique des mesures essentielles tirées de l'ensemble du programme de l'Armée de terre, le Chef d'état-major de l'Armée de terre obtient un vaste aperçu de la santé globale de l'Armée de terre. Le système de mesure du rendement automatisé de l'Armée de terre est en service depuis le mois de mai 2001 et il contient quatre années de données historiques. Dans le domaine de la gestion de la défense, on réalise des progrès considérables au chapitre de l'harmonisation de la gestion du rendement avec d'autres processus essentiels de gestion de la défense, comme la gestion d'activités et la gestion intégrée des risques. Pour maintenir la progression et la responsabilisation de la planification et de la gestion de la défense, il faut faire correspondre la gestion du rendement à tous ces processus.

## Sommaire du rendement : Défense nationale

L'année qui vient de s'écouler s'est avérée réussie et productive pour le MDN et les FC. La Défense a contribué considérablement à la paix et à la sécurité internationales grâce à ses opérations à l'étranger, et elle a eu des répercussions positives sur les communautés au Canada en aidant les autorités civiles à surmonter les contrecoups de diverses catastrophes naturelles. Parallèlement, nous avons poursuivi la transformation de l'institution en achetant de l'équipement et des capacités indispensables, en réaffectant les ressources aux besoins les plus urgents et en amarrant des initiatives sur la qualité de vie visant à améliorer le quotidien des membres des FC et des civils du Ministère.

- Globalement, nous avons livré un programme de défense qui concorde avec la mission de la Défense.

En 2003-2004, les FC ont continué à participer à la campagne internationale contre le terrorisme. Quoique l'opération *Apollo* ait pris fin, les FC ont poursuivi leur engagement avec le lancement des opérations *Athena* et *Allair*. L'opération *Athena*, qui se révèle particulièrement réussie, pourrait servir de modèle aux opérations futures des FC. Conformément à l'approche dite « 3D » — diplomatique, défense et développement — qu'elles ont adoptée pour la reconstruction de l'Afghanistan, les FC collaborent avec des partenaires canadiens et internationaux en vue d'améliorer la qualité de vie des Afghans. Par ailleurs, les FC ont largement contribué à d'autres missions partout sur la planète. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne leur apport à la Force de stabilisation (SFOR) dirigée par l'OTAN, en Bosnie-Herzégovine (opération *Palladium*). En 2003, l'OTAN a entrepris une réduction de l'ensemble de la SFOR, et le Canada a donc commencé à retirer le gros de ses troupes de la région des Balkans.

Au pays, des réguliers et des réservistes des FC sont venus à la rescousse de communautés dans leurs communautés, alors que les autorités civiles luttent contre différentes catastrophes naturelles telles que les feux de forêts et les ouragans. En outre, le gouvernement a engagé des discussions officielles avec les États-Unis sur la participation éventuelle du Canada à la défense contre les missiles balistiques en Amérique du Nord.

La Défense a été active sur bien d'autres fronts. Que l'on pense seulement aux progrès dans les secteurs des politiques (p. ex., l'examen de la politique de défense), à l'accélération de l'acquisition d'équipement (p. ex., l'aéronef SAR à voilure fixe, le navire de soutien interarmées, le système de canon mobile, le « G-Wagon » de Mercedes-Benz et les hélicoptères maritimes) ou encore aux améliorations apportées à la gestion des ressources (p. ex., l'élaboration du Plan stratégique d'investissement dans les capacités et la réaffectation des ressources vers les secteurs à haute priorité).



La Défense a effectué sa première auto-évaluation en fonction du CRG en décembre 2003 et une des principales conclusions de cette évaluation est que le MDN est bien géré.

## ***La gestion du rendement et le tableau de bord prospectif***

La gestion du rendement continue de progresser à la Défense avec l'adoption d'un programme stratégique dynamique. Tirant profit des progrès réalisés au cours des années antérieures, cette forme de responsabilisation continuera de produire des résultats pour les Canadiens. Bénéficiant de l'appui total du Comité de gestion de la Défense (CGD), le « tableau de bord prospectif » est maintenant la méthode de prédilection du Ministère pour la gestion stratégique du rendement. Le processus ne fait que commencer à faire son chemin dans l'organisation, mais on peut constater jusqu'à présent qu'il est évolutif et adaptable aux changements qui sont apportés au sein du Ministère. La mise en œuvre du tableau de bord prospectif à la Défense nous permet maintenant de surveiller les objectifs stratégiques selon quatre perspectives clés dans l'ensemble de l'organisation. Au moyen du tableau de bord prospectif, on a présenté des renseignements sur le rendement du Ministère au CGD pour appuyer la prise de décisions stratégiques, donnant lieu à des discussions stratégiques sur des enjeux horizontaux, comme le capital humain, l'état de préparation et la gestion des ressources.

Le tableau de bord prospectif est maintenant utilisé pour gérer le rendement non seulement par le Comité de gestion de la Défense, mais aussi par certains groupes et commandements. Le tableau de bord prospectif fixe des objectifs stratégiques propres à un niveau de gestion particulier et y relie des mesures de rendement indicatives permettant aux gestionnaires de se renseigner sur les progrès à l'égard de l'atteinte des objectifs, normalement sur une période de cinq ans. Pour les bases des Forces canadiennes, on a recours à l'Indice de service dans les bases pour déterminer le rendement au chapitre des services de soutien. L'Indice de service dans les bases est établi de manière à être entièrement compatible avec le tableau de bord prospectif et à pouvoir alimenter celui-ci en données au niveau stratégique.

Les gestionnaires déterminent les mesures à entreprendre en fonction des rapports réguliers sur les progrès réalisés graduellement et des analyses des problèmes connexes partant des données disponibles. Le Comité de gestion de la Défense vient de terminer sa première année de travail au moyen du tableau de bord prospectif. D'autres groupes ont démontré la valeur de cette approche pendant plusieurs années. Par exemple, le Système d'aide à la décision et de mesure du rendement (SADMR), mis en place le 1<sup>er</sup> avril 1999 par le Cabinet du Juge-avocat général (JAG), a servi à la préparation de rapports sur le rendement du JAG pendant cinq années financières consécutives. Il comporte des mesures quantitatives et qualitatives comparant les résultats sur le rendement avec les normes établies dans plus de 30 accords sur les niveaux de service, ainsi qu'avec les normes prescrites par la loi et imposées à l'intérieur. Trois perspectives de rendement du JAG fournissent une évaluation multidimensionnelle de la qualité des services offerts par le Cabinet du JAG au MDN et aux FC (ses principaux clients) et au public canadien. Au cours de l'année financière 2003-2004, le SADMR du JAG a relevé deux domaines de rendement — ponctualité de la poursuite et gestion de l'information — qui avaient besoin d'être améliorés, alors que tous les autres résultats dépassaient les normes. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'utilisation du tableau de bord prospectif avec le SADMR du JAG, veuillez consulter la section 5.

En plus de soutenir l'initiative de gestion stratégique du rendement centrale, l'Armée de terre a mis en place un système interne de mesure du rendement automatisé fondé sur un tableau de bord prospectif modifié. Le rendement global est mesuré par rapport à cinq domaines de mesure clés répondant aux besoins essentiels du Chef d'état-major de l'Armée de terre en matière d'information essentielle, soit la mise sur pied des forces, l'équipe de l'Armée de terre, la gestion des ressources, appui au gouvernement





de l'ordinaire d'exécuter son mandat, y compris d'explorer des utilisations plus stratégiques de ses ressources et d'améliorer le soutien qu'elle assure à l'égard des priorités du gouvernement du Canada et des besoins des Canadiens.

## Gestion moderne à la Défense

La Défense, ainsi que quatre autres ministères, ont participé à un projet-pilote sur la gestion moderne. À l'heure actuelle, le MDN contribue grandement à l'avancement de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur lancée par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Le rapport final sur la *Gestion moderne à la Défense* énonce les améliorations d'importance qui ont été apportées au chapitre de la gestion pendant plus de six ans, soit la phase pilote de trois ans, qui a débuté au cours de l'année financière 1998-1999 et la phase de mise en œuvre de trois ans, qui a pris fin le 31 mars 2004. Le Secrétaire du Conseil du Trésor a injecté 22,5 millions de dollars dans le projet *Gestion moderne à la Défense*, (notamment un million de dollars consacrés au Cadre de gestion intégrée de la Défense (CGID) et 21,5 millions affectés à la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière (SIF)), tandis que le MDN y a investi 106 millions de dollars.

*Le projet de gestion moderne à la Défense* a jeté les bases nécessaires à la poursuite de l'excellence en matière de gestion grâce au nouveau *Cadre de responsabilisation de gestion* (CRG) élaboré par le Secrétaire du Conseil du Trésor.

Le MDN et les FC ont établi des méthodes avancées pour trois des éléments du CRG :

- **Valeurs de la fonction publique et des FC** (exemple : le Programme d'éthique de la Défense);
- **Personnes** (exemples : les modes alternatifs de règlement des conflits et l'initiative sur la qualité de vie des membres des FC);
- **Apprentissage, innovation et gestion du changement** (exemples : le Réseau d'apprentissage de la Défense et le Groupe de travail sur l'amélioration continue).

Le Ministère a adopté de bonnes méthodes de gestion dans six des dix éléments du CRG :

- **Gouvernance et orientation stratégique** (exemple : planification axée sur les capacités);
- **Résultats et rendement** (exemple : mise en œuvre d'un « plan stratégique » d'essai et un tableau de bord prospectif pour la gestion stratégique du rendement);
- **Politique et programmes** (exemple : élaboration de la *Stratégie 2025*, une stratégie de défense à long terme mise à jour comportant un concept d'action stratégique);

- **Gestion des risques** (exemple : les programmes de gestion des risques pour la sûreté nucléaire, la sécurité des vols et la navigabilité aérienne, la protection de l'environnement, la planification opérationnelle militaire, la gestion des risques juridiques et la planification des projets d'immobilisations);
- **Gérance** (exemples : des plans de travail annuels pour les vérifications et évaluations, des rapports financiers mensuels, un plan d'immobilisations à long terme intégré et une stratégie de renouvellement des subventions et des contributions);

- **Responsabilisation** (exemple : la publication en avril 2004 du document « *Renforcer la responsabilisation et la fonction de contrôleur à la Défense nationale* »).

La Défense n'est pas une organisation de service à la clientèle, donc l'élément service à la clientèle du CRG n'a pas été évalué.



- des réseaux étendus de communication au Canada et à l'étranger;
- des services de lutte contre les incendies;
- des services médicaux et dentaires, étant donné que les membres des FC sont exclus de la *Loi canadienne sur la santé* de 1984 et du Régime de soins de santé de la fonction publique;
- le Programme des cadets du Canada et les Rangers juniors canadiens;
- l'Académie canadienne de la Défense;
- l'Autorité de règlement des griefs des Forces canadiennes;
- l'Agence de logement des Forces canadiennes;
- l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes.

La Défense englobe en outre les organisations suivantes, qui relèvent directement du ministre de la Défense nationale :

- Le Comité des griefs des Forces canadiennes;
- Le Cabinet du Juge-avocat général;
- La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire;
- Le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes;
- Le Secrétariat national Recherche et sauvetage;
- Le Bureau du commissaire du SCT.

En vertu de la *Loi sur la défense nationale*, le MDN et les FC sont des entités distinctes appelées à travailler en étroite collaboration sous l'autorité du ministre de la Défense nationale. La *Loi sur la défense nationale* attribue également au ministre de la Défense nationale des responsabilités pertinentes, ainsi que des responsabilités liées à l'administration des statuts, des règlements et des ordonnances énumérées à l'appendice B.

La structure de reddition de comptes du MDN et des FC est décrite en détail dans le document intitulé « *Organisation et reddition de comptes : Guide à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale* ». Les responsabilités précises des sous-ministres adjoints et des chefs d'état-major d'armée à l'égard des résultats et des indicateurs de rendement connexes sont exposées en détail dans le Plan de la Défense en direct. L'organigramme du portefeuille de la Défense nationale figure à la section 5 du présent rapport.

## Partenaires clés et intervenants

La Défense travaille de concert avec de nombreux partenaires canadiens et étrangers qui l'aident à exécuter sa mission, ses programmes et ses activités. La complexité et la diversité des partenaires et des intervenants du MDN témoignent de la vaste étendue de son mandat (la liste complète figure à l'appendice A).

Les partenariats avec d'autres ministères et organismes aident à soutenir les efforts et les priorités globales du gouvernement du Canada et assurent la coopération et la coordination horizontales dans différents domaines touchant la sécurité publique. Dans le contexte de sécurité actuel, alors qu'il devient difficile d'établir des distinctions d'ordres national et international, il faut établir de nouveaux partenariats et adopter des approches innovatrices. Cette situation offre à la Défense des possibilités hors





- l'assistance à d'autres ministères et organismes d'État, tels que Pêches & Océans Canada, Affaires étrangères Canada, Environnement Canada et la Gendarmerie royale du Canada;

- des services nationaux de recherche et de sauvetage;

- l'aide humanitaire et les secours en cas de catastrophe;

- l'aide au pouvoir civil;

- le soutien apporté aux mesures d'intervention du gouvernement fédéral pour contrer les menaces terroristes et autres menaces asymétriques;

- la protection des infrastructures essentielles et la protection civile;

- l'appui d'activités internationales importantes qui se tiennent au Canada.

En Amérique du Nord, le MDN et les FC participent à la défense du continent en collaboration avec les États-Unis (E.-U.). En tout, le Canada et les E.-U. sont cosignataires de plus de 80 accords de défense qui pourraient être considérés comme des traités et de 250 protocoles d'entente. Les deux pays sont également en partenariat au sein du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD). En outre, les forces armées canadiennes et américaines s'échangent continuellement de l'information en matière de renseignement et de sécurité et mènent conjointement des exercices interarmées et combinés. La collaboration militaire canado-américaine a été renforcée par la création du Groupe de planification binationale, qui est chargé de dresser des plans de contingence visant à défendre l'Amérique du Nord contre les menaces maritimes et à intervenir en cas de situations d'urgence terrestres, y compris les catastrophes naturelles.

**Sur la scène internationale**, le Canada participe à des opérations multilatérales sous les auspices de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et des coalitions de pays aux vues similaires. Les FC contribuent largement à plusieurs initiatives internationales d'importance, notamment à l'Initiative de sécurité contre la prolifération et au Partenariat pour la paix de l'OTAN. Les FC appuient également un large éventail d'activités de contrôle des armements, dispensent de l'éducation et de la formation professionnelle à des militaires étrangers dans le cadre du Programme d'aide à l'instruction militaire. Les FC gèrent aussi une Équipe d'intervention en cas de catastrophe prête à offrir promptement des secours humanitaires à travers le monde et conservent la capacité de protéger les Canadiens qui se trouvent dans des zones menacées par des conflits en veillant à leur évacuation vers des lieux plus sûrs, comme ce fut le cas dernièrement en Haïti.

## Portefeuille de la Défense

La mission de la Défense relève du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes (FC) et d'un certain nombre d'organisations et d'organismes connexes, y compris le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) et Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC).

Les FC exploitent également :

- un service de police, constitué de la police militaire et du Service national des enquêtes et relevant du Grand prévôt des Forces canadiennes;
- un système de justice administré sous la direction du Juge-avocat général;
- des services d'aumônerie;





## Section 1 : Investir dans la Défense, une valeur sûre

Chaque jour, la Défense<sup>1</sup> travaille sur de nombreux fronts pour veiller à la satisfaction des besoins de sécurité et de défenses et à la protection des intérêts du Canada. Les milliers de personnes qui sont déployées à l'étranger dans le cadre d'un éventail de missions et les douzaines d'attachés militaires qui sont répartis un peu partout sur la planète permettent à la Défense de jouer un rôle clé dans le maintien de la paix et de la sécurité internationales en plus de renforcer la réputation du Canada et de promouvoir les intérêts et les valeurs du pays à travers le monde.

Au pays, les Forces canadiennes (FC) protègent l'intégrité de nos frontières, viennent en aide aux victimes de catastrophes, appuient les autres ministères et organismes et aident à faire appliquer les lois canadiennes dans leur zones de compétence. Les FC contribuent également à la défense de l'Amérique du Nord en partenariat avec les E.-U.

La Défense touche bien des aspects de la vie courante des Canadiens. En tant que plus gros employeur du secteur public canadien, le Ministère participe à l'économie d'une foule de localités dans tous les coins du Canada par ses dépenses et ses investissements officiels. Le MDN s'est avéré un leader sur le plan de l'innovation grâce à ses initiatives de recherche et de développement, a prêté main-forte aux organismes de santé en temps de crise et veillé à la protection de l'environnement en explorant de nouvelles technologies et en participant à la dépollution des sites contaminés.

Grâce au travail des diverses organisations qui la composent, la Défense occupe une place importante dans l'histoire du Canada, du patrimoine et de l'identité du pays. Par sa présence dans chaque province et territoire du Canada, dans presque toutes les principales communautés du pays et par ses missions à l'étranger, la Défense est devenue une des institutions canadiennes les plus reconnaissables.

Vous pourrez obtenir dans ce rapport (en particulier dans les sections 4 et 5) des renseignements détaillés sur la contribution de la Défense au succès du Canada.

### **La mission de la Défense**

Le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) et les organisations et agences qui constituent le portefeuille de la Défense nationale (appelés collectivement la Défense) ont pour mission de défendre le Canada ainsi que les intérêts et les valeurs des Canadiens et de contribuer à la paix et à la sécurité internationales.

Plus précisément, les FC assument trois grands rôles :

- protéger le Canada;
  - défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis;
  - contribuer à la paix et à la sécurité internationales.
- Pour exécuter avec succès ces trois tâches, la Défense offre de nombreux services dont les Canadiens profitent directement. Nous contribuons à la défense et à la sécurité du pays de diverses manières, notamment par :
- la surveillance et le contrôle du territoire canadien et de ses voies d'accès;

<sup>1</sup> Le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) et les organisations et agences qui constituent le portefeuille de la Défense nationale sont appelés collectivement la Défense.





<i>Coûts des opérations internationales des FC</i> .....	113
<b>APPENDICES</b> .....	114
APPENDICE A : PARTENAIRES MAJEURS.....	114
APPENDICE B : APPLICATION DE LOIS ET DE RÉGLEMENTS.....	114
APPENDICE C : RECONNAÎTRE LES RÉALISATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES ....	114
<b>ORGANIGRAMME</b> .....	115
<b>PERSONNES-RESSOURCES</b> .....	115
<b>INDEX</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.



BUREAU DE LA PROTECTION DES INFRASTRUCTURES ESSENTIELLES ET DE LA PROTECTION CIVILE.....	69
CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS ET PROGRAMME CRYPTOLOGIQUE.....	70
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POUR LA DÉFENSE CANADA.....	72
FORCE DE RÉSERVE.....	75
SECÉTARIAT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE.....	81
DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE.....	86
CABINET DU JUGE-AVOCAT GÉNÉRAL.....	90
BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES CANADIENNES.....	92
<b>SECTION 6: RAPPORTS CONSOLIDÉS.....</b>	
<b>92</b>	
Différents modes de prestation de services.....	
Acquisition et impartition.....	
Gestion du matériel.....	
Stratégie de développement durable.....	
Situation des réservoirs de stockage de combustibles situés sur les terrains du MDN.....	
<b>93</b>	
<b>SECTION 7 : APERÇU DES FINANCES ET DU MINISTÈRE.....</b>	
<b>93</b>	
Utilisation des ressources du Ministère.....	
Tableau 1 : Besoins financiers par autorisation.....	
Tableau 1.1 : Dépenses par autorisation.....	
Tableau 1.2 : Incidences de l'annonce du 12 décembre 2003.....	
Tableau 2 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles 2003-2004 du Ministère par programme descripteur des ressources.....	
Tableau 3 : Comparaison historique entre les dépenses ministérielles prévues et les dépenses réelles, par programme descripteur des ressources.....	
Tableau 4 : Recettes par programme descripteur des ressources.....	
Tableau 5 : Paiements législatifs par programme descripteur des ressources.....	
Tableau 6 : Paiements de transfert par programme descripteur des ressources.....	
Tableau 7 : Prêts, investissements et avances.....	
Tableau 8 : Passif éventuel.....	
Tableau 9 : ETP civils.....	
Tableau 10 : ETP militaires (Force régulière).....	
Tableau 11 : ETP civils et militaires (Force régulière).....	
Tableau 12 : Résumé des ETP civils par groupe professionnel.....	
Tableau 13 : Résumé des ETP militaires (Force régulière) par grade.....	
Tableau 14 : Précisions sur les sommes consacrées au programme d'immobilisations (équipement).....	
Tableau 15 : Précisions sur les sommes consacrées aux grands projets d'immobilisations (Construction), supérieures à 60 millions de dollars.....	
Tableau 16 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État.....	
<b>SECTION 8 : AUTRES RENSEIGNEMENTS.....</b>	
<b>109</b>	
Opérations internationales des FC en 2003-2004.....	
<b>109</b>	





## Table des matières

Une version électronique du présent rapport est disponible à l'adresse suivante :

[www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr.f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr.f.asp)

La version électronique contient des hyperliens donnant accès à des renseignements complémentaires.

## III MESSAGE DU MINISTRE .....

## VI DÉCLARATION DE LA DIRECTION .....

## I SECTION 1 : INVESTIR DANS LA DÉFENSE, UNE VALEUR SÛRE .....

LA MISSION DE LA DÉFENSE.....1

PORTEFUILLE DE LA DÉFENSE.....2

GESTION MODERNE À LA DÉFENSE.....4

LA GESTION DU RENDEMENT ET LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....5

SOMMAIRE DU RENDEMENT : DÉFENSE NATIONALE.....6

## 16 SECTION 2 : INFLUENCES SUR LE RENDEMENT .....

CONSIDÉRATIONS LIÉES À LA PLANIFICATION.....16

Le nouveau contexte de sécurité.....16

Développements aux États-Unis.....17

Développements à l'OTAN, à l'ONU et au sein de l' U. E.....17

La campagne internationale contre le terrorisme.....17

L'évolution technologique et la Révolution dans les affaires militaires.....18

La situation démographique et le visage changeant du Canada.....18

Le budget 2003 et la dynamique financière.....18

LES RISQUES, LES ENJEUX ET LES POSSIBILITÉS.....19

## 25 SECTION 3 : PRIORITÉS DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE .....

S'ADAPTER AU NOUVEAU CONTEXTE DE SÉCURITÉ.....25

ACCORDER LA PRIORITÉ AUX GENS.....25

OPTIMISER LES CAPACITÉS EN MATIÈRE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ.....25

OPTIMISER LES RESSOURCES ET MAXIMISER L'EFFICACITÉ DES ACTIVITÉS DE GESTION.....26

RENFORCER LES RELATIONS.....26

CADRE DE GESTION.....27

Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation.....27

Liens entre les priorités du ministère de la Défense nationale et les programmes descripteurs des ressources.....28

PROGRAMMES DESCRIPTEURS DES RESSOURCES.....29

Exécution des opérations.....29

Développement des forces.....34

Soutien des forces.....41

Commandement et contrôle.....48

Politiques et stratégies du Ministère.....53

## 69 SECTION 5 : QUELQUES ORGANISATIONS DU PORTEFUILLE DE LA DÉFENSE .....




## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de 2003-2004 du ministère de la Défense nationale.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement* de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation pendant l'année financière 2003-2004.

Le Sous-ministre,

  
W. F. D. Elcock  
22 octobre 2004



générale, l'examen de la Défense relèvera les grands besoins et priorités du Canada en matière de défense. En d'autres termes, il nous aidera à déterminer le genre de forces dont le Canada aura besoin dans l'avenir. L'examen de la Défense sera présenté au Parlement cet automne, aux fins d'étude et de consultation.

Bien que nous procédions à l'examen de la Défense, nous n'avons pas cessé nos activités. Dans le dernier discours du Trône, le gouvernement s'est engagé à augmenter de 5 000 personnes l'effectif régulier des Forces canadiennes de manière à permettre à ces dernières de jouer un rôle encore plus important dans l'établissement de la paix, de la sécurité et de la démocratie dans les pays en difficulté. Nous maintenons également notre engagement à augmenter la taille de la Force de réserve du Canada, en vue de renforcer notre capacité d'intervention en cas de crises survenant au pays. En outre, pour faire en sorte que ces engagements soient respectés, je suis déterminé à obtenir des fonds supplémentaires pour le Ministère et les Forces canadiennes.

En investissant dans la Défense, le gouvernement doit veiller à faire la meilleure utilisation possible de l'argent des contribuables. Il doit donc appliquer de solides principes de gestion. Il doit également adopter des méthodes transparentes et rendre compte de ses activités, en plus de toujours respecter les plus hautes normes en matière d'éthique. Nous devons surtout affecter à des priorités plus élevées certaines ressources attribuées à de faibles priorités et nous concentrer sur les principales capacités de défense dont le Canada aura besoin dans l'avenir. Les Forces canadiennes, comme toutes les forces modernes du monde, doivent se transformer et s'adapter en fonction des défis qui se présentent dans un contexte de sécurité international fluctuant.

Cette dernière année a été marquée par les difficultés et les sacrifices, mais elle a aussi été couronnée de succès. Nous continuerons de faire fond sur les grands progrès que nous avons réalisés pour assurer que la Défense dispose des directives, des effectifs, de l'équipement et des ressources dont elle a besoin pour protéger le Canada et le peuple canadien, pour défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et pour continuer de contribuer à la paix et à la sécurité internationales. Cependant, en fin de compte, c'est grâce aux sacrifices, au dévouement et au professionnalisme des membres de l'équipe de la Défense que nous pourrions continuer à aller au-delà des attentes des Canadiens. Je suis très fier de faire partie de cette équipe

The Honourable Bill Graham, P.C., M.P.  
Minister of National Defence



Ici, au pays, les Forces canadiennes ont continué de protéger notre espace aérien et nos approches côtières. Par exemple, dans le cadre de l'opération *NOBLE EAGLE*, les chasseurs canadiens et américains, ainsi que les avions du Système aéroporté d'alerte et de contrôle, ont patrouillé le ciel de l'Amérique du Nord avec la mission de détecter et d'intercepter tout aéronef suspect. Depuis le 11 septembre 2001, nos forces aériennes ont accompli plus de 30 000 missions de vol visant à prévenir les attaques terroristes et à nous défendre contre celles-ci.

La Défense est également venue en aide à des Canadiens au cours de la dernière année. En effet, en août 2003, par exemple, plus de 2 500 militaires de la Force régulière et de la Réserve ont prêté main-forte de la Colombie-Britannique, luttant contre les feux de forêt qui ravageaient cette province et assurant la protection de la communauté. En septembre, plus de 1 000 membres des Forces canadiennes ont aidé les habitants de la Nouvelle-Ecosse après le passage de l'ouragan Juan. Les Forces canadiennes, en collaboration avec la Garde côtière canadienne, sont aussi intervenues dans près de 1,121 situations de recherche et sauvetage humanitaires, aéronautique et maritimes.

Non seulement nous avons veillé à ce que la Défense continue de respecter ses engagements au pays et à l'étranger, mais nous avons aussi préparé le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes à relever les défis de l'avenir, domaine dans lequel nous avons réalisé d'importants progrès. Par exemple, nous avons investi de grosses sommes au cours des dernières années de sorte que les Forces canadiennes disposent de l'équipement dont elles ont besoin pour opérer efficacement au XXI<sup>e</sup> siècle. Depuis décembre 2003, le gouvernement a engagé plus de 7 milliards de dollars pour acquérir de nouveaux équipements pour les Forces canadiennes. Citons notamment le Projet de l'hélicoptère maritime, le Système de canon mobile, les navires de soutien interarmées et l'aéronef de recherche et sauvetage à voilure fixe. La modernisation de nos forces et de nos équipements militaires n'est pas terminée, mais notre gouvernement est résolu à investir dans la bonne combinaison de capacités pertinentes afin de respecter les engagements du Canada en matière de défense et de sécurité.

Nous sommes en outre résolus à prendre soin des hommes et des femmes des Forces canadiennes et de leurs familles. Dans cette optique, nous nous efforçons d'établir un meilleur équilibre entre les déploiements opérationnels, la vie familiale et les besoins en formation. Nous avons commencé à réduire nos engagements opérationnels et nous concentrons nos efforts de recrutement et de maintien en poste sur les groupes professionnels militaires dont on exige beaucoup, afin d'atténuer la pression exercée actuellement sur les militaires. Enfin, dans son budget de 2004, le gouvernement a accordé une exonération fiscale aux membres des Forces canadiennes affectés à des opérations internationales à risque élevé. Il démontre ainsi qu'il reconnaît les sacrifices particuliers accomplis par les hommes et les femmes des Forces canadiennes.

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le gouvernement a également entrepris un examen de la Défense qui donnera lieu à l'élaboration d'une nouvelle politique de défense pour le Canada, qui sera bien adaptée aux réalités actuelles et futures. D'une manière





## Message du Ministre

J'ai l'honneur de présenter au Parlement canadien le rapport 2003-2004 sur le rendement du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Au cours des dernières années, j'ai eu l'occasion de constater le dévouement et le professionnelisme dont font preuve le Ministère et les Forces canadiennes, de même que l'excellent travail qu'ils accomplissent. Qu'il s'agisse de protéger les Canadiens ici même, au pays, de veiller à la sécurité du continent nord-américain ou de contribuer à la paix et à la sécurité internationales, la Défense a eu une réelle influence sur la vie des Canadiens et des personnes dans le besoin à travers le monde. Le Canada a exigé beaucoup des hommes et des femmes des Forces canadiennes au cours de la dernière décennie. Cependant, je suis fier de dire qu'ils ont en tout temps répondu aux attentes et les ont même très souvent dépassées.

Au cours des douze derniers mois, les activités de la Défense se sont concentrées surtout sur la campagne internationale contre le terrorisme. Avec l'opération *ATHENA*, le Canada est le pays qui a fourni le plus grand nombre de soldats à la Force internationale d'assistance à la sécurité – la force autorisée par l'ONU et dirigée par l'OTAN, à Kaboul, en Afghanistan. En février 2004, le Lieutenant-général Rick Hillier a assumé le commandement de l'ensemble de la mission internationale. Il s'agit du plus important poste de commandement jamais occupé par un membre des Forces canadiennes depuis la crise de Suez, en 1956. Pendant la dernière année, environ 4 000 membres des Forces canadiennes ont aidé à rétablir la sécurité et la stabilité dans la capitale afghane. Ils ont également collaboré avec leurs homologues d'Affaires étrangères Canada et de l'Agence Canada à l'égard des affaires internationales, c'est-à-dire l'intégration des efforts déployés par le pays sur le plan de la diplomatie, de la défense et du développement. La résolution des conflits internationaux actuels exige l'adoption de nouvelles méthodes et les Forces canadiennes ont démontré qu'elles étaient parfaitement en mesure d'employer de nouvelles stratégies et technologies pour faire face à ces situations complexes et dangereuses.

Les Forces canadiennes ont en outre participé activement à d'autres opérations menées à l'étranger l'an dernier. Que ce soit au sein de la Force multinationale intérimaire de l'ONU en Haïti ou de la Force de stabilisation de l'OTAN en Bosnie-Herzégovine, les Forces canadiennes ont contribué à faire régner la paix et la stabilité au sein de la communauté internationale.

Des tragédies ont démontré le prix élevé de la participation du Canada sur la scène internationale. En effet, dans deux incidents distincts, en octobre 2003 et en janvier 2004, trois soldats canadiens en Afghanistan ont perdu la vie. Les Canadiens ont également été attristés par le décès d'un de nos sous-marins dans l'accident survenu dernièrement à bord du *NCSM Chicomitmi*. Le courage de ces hommes et le sacrifice qu'ils ont accompli resteront gravés dans nos mémoires.





National  
Défense  
Défence  
nationale



# Rapport sur le rendement du ministère de la Défense nationale

pour la période se terminant  
le 31 mars 2004

L'honorable Bill Graham, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale

Canada





## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement énoncés (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : [http://www.its-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents\\_f.asp](http://www.its-sct.gc.ca/tma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.its-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [tma-mtr@its-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@its-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Le document est disponible en médias substituts sur demande.

Le document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des  
Éditions du gouvernement du Canada – TPSCG

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/50-2004  
ISBN 0-660-62652-7



## Défense nationale

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2004













3 1761 11548115 2